

# القيادة المؤثرة



محمد بن راشد آل مكتوم

١٢"  $\frac{18-}{4711}$

القِيَّادَةُ الْمُؤَثَّرَةُ

كافة حقوق الطبع محفوظة  
الطبعة الأولى  
١٤١٥ هـ - ١٩٩٥ م

المكتبة للنشر والتوزيع



مدينة الأندلس والحجاز عمارة ١٤

العمى البيطاش ت : ٤٣٣٢٧٩٨

# الْقِيَادَةُ الْمُؤَثَّرَةُ

عَمَّالٌ مَعْنَى





بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم وإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله

القائد والأسوة ﷺ ،، وبعد ...

ما أخرجنا إلى قيادات ناجحة ، تقود الأعمال ، وتحقق الأهداف ، وتبنى الأجيال ،  
ليعود إلى واقعنا الإسلام الغائب ، فتعود الحياة إلى الزمن ، فينبض من جديد برجال  
كأصحاب النبي ﷺ ، قادة للدنيا ، يجاهدون ، حتى لا تكون فتنة ، ويكون الدين  
كله لله .

والتأثير وإن كان اليوم فنأ يتحدث عنه العلماء ويدرسونه ، فإنه لب وجوهر القيادة  
المسلمة ، وذلك لأن القيادة بالتأثير ، والتأثير محله المشاعر والوجدان ، ولغة المشاعر هي  
لغة الإسلام .

لذلك جاء هذا الكتاب يتناول وسائل التأثير في القيادة المسلمة ، أقدمه إكباراً  
واحتراماً وحباً ..

لكل قائد

لكل قدوة

لكل مربى

لكل تربيوى

من أجل بناء جيل كجيل الصحابة ، يصنع به الله النصر والتمكين .

وأخيراً / أخى القارئ الكريم

أتقدم إليك أولاً : شاكراً اختيارك للكتاب ، وليست محاولتى هذه لا تحتاج إلى

التصويب أو التقويم ، يقول الراغب الأصفهاني :

« إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه ، ثم ينظر فيه في غده إلا قال : لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد هذا لكان يستحسن ، وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل استيلاء النقص علي جملة البشر » .

ولذلك فإنني آمل فيك أخي القارئ الفاضل أن تتفضل مشكوراً ثانهاً بتوجيه ما ترى من مقترحات أو تعديلات أو إضافات لتكون في عين الاعتبار ، والأخذ بها مستقبلاً إن شاء الله تعالى .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،

## جمال ماضي

جدة ذو الحجة ١٤١١ هـ

## أولاً

### القيادة المسلمة مؤثرة

- ١ - القيادة في الإسلام
- ٢ - القيادة المؤثرة
- ٣ - أسباب التأثير في القيادة
- ٤ - انتقاء التأثير في القيادة
- ٥ - تدريب القادة على وسائل التأثير





## ١ - القيادة في الإسلام

\* هل سمعت عن عمل في هذا الوجود تم بدون قيادة ؟ لا شك أن تصديق ذلك إنما ضرب من الخيال ، واصطدام بفطرة الإنسان ، الذي هو كائن اجتماعي مفطور على الاتصال بغيره ، وتنظيم هذه العلاقة يتطلب بالضرورة وجود قائد يقوم ويرشد ويأخذ بالعمل نحو تحقيق أهدافه ، وحقيقة إرسال الرسل إلى البشر إنما هي قيادة الأمم وإخراجهم من الظلمات إلى النور ، فما خلت أمة من الأمم إلا وقد بعث الله لها من يصحح عقيدتها ويقوم اعوجاج أفرادها : ﴿ ولقد بعثنا في كل أمة رسولا ، أن اعبدوا الله واجتنبوا الطاغوت ﴾ ( النحل ٣٦ ) .

\* والقيادة في الإسلام ، معناها الحقيقي ، تحقيق الخلافة في الأرض ، من أجل الصلاح والإصلاح ولذلك كان أمر الله واضحا في قوله تعالى : ﴿ فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما ﴾ ( النساء ٦٥ ) . وقد أمر النبي ﷺ بها ، ولو كانت في الاجتماع القليل العدد ، أو المتواضع الهدف : يقول ﷺ : « إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم » ( أبو داود ) فما بالك بالاجتماع الكثير والهدف الأسمى ! .. ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة اهتماماً خاصاً ، لكونها دعامة من دعائم الدين ، الذي لا يتم إلا بها ، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية في ( السيادة الشرعية ) :

« يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين ، بل لا قيام للدين إلا بها ، فإن بنى آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض ، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس » .

\* ومن أخص أنواع القيادات ، القيادة التربوية ، إذ أن تربية الأجيال وبناء الأمم والعمل على نهضتها ، مرهون نجاحه بتوفر القيادة التربوية الصحيحة ، والأزمة التي تمحصر أمتنا اليوم ما استفحل أمرها إلا حال غياب المربي القدوة أو القائد التربوي ، وهذا ما أوصى به الإمام الغزالي حجة الإسلام في قوله : ينبغي للسالك شيخ مرشد ليخرج الأخلاق

السيئة منه بتربيته ، ويجعل مكانها خلقاً حسناً ، ولا بد للسالك من شيخ يودبه ويرشده إلى سبيل الله تعالى .

\* وأجمع العلماء أن لب وجوهر فاعليات عملية القيادة ، فى التأثير المتبادل بين القائد والأتباع ، والقيادة الناجحة هى التى تستطيع التأثير على سلوك الأفراد ، لتقوم بمهمتها فى التوجيه والإرشاد ، وتحقيق أهداف الجماعة ، والعمل على تنميتها وتماسكها والمحافظة على قوة بنائها .

\* \* \*

:

نفسوة، وهذا

(البداية ٤ / ٢٩٣).

معاذ خاتمه

فرد عليه العباس يصحح المفهوم في إطار الإسلام والإيمان :

قال : فتعم إذن ( ابن هشام ٢ / ٢٦٨ ).

• والقيادة المؤثرة هي التي يترجم بها القائد مهمته بسلوكه ، فليس تأثيرها من خطبة

في سلوك يغني عن "الرجل الناصح"  
ل، ويزيد الإنتاج، الهد في الكلام  
وفي عمل بياض كلامه كثير الأقدام  
كل ما ينظمه من كلام عظيم الاله

لما جاء الهرمزان مستسلماً ليقابل القائد عمر بن الخطاب ، رأى عمر نائماً فى المسجد ،  
فسأل : أين حُجَّابُه ؟ وأين حراسه ؟

فقالوا : ليس له حُجَّاب ولا حرس .

فقال : ينبغى أن يكون نبياً .

فقالوا : بل يعمل عمل الأنبياء . (ابن كثير ٧ / ٨٧) ..

ولعل ذلك يذكرنا بالقائد عثمان بن عفان خليفة المسلمين ، فقد كان حياؤه يمنعه من  
الحدِيث ، ولذلك جاء فى أول خطبة خطبها بعد توليه أمر القيادة :

وأنتم إلى إمام عادل أخرج منكم إلى إمام قاتل .

(العسكري ص ١٤٧)

• ونخلص من ذلك بأن القيادة المؤثرة :

ليست مجرد مركز أو مكانة أو قوة .

ولأنها هى تفاعل نشط مؤثر .

وهى سلوك يترجم به القائد مهمته .

التي تلخص فى هذه النقاط المحددة :

١ - المساعدة فى بلوغ هدف الجماعة .

٢ - تحريك الجماعة دوماً نحو هذه الأهداف .

٣ - تحقيق التفاعل والترابط بين الأفراد .

٤ - الحفاظ على قوة وتماسك الجماعة .

هل أنت قائد ؟؟ !! .....

أرجو أن تؤجل الإجابة على السؤال المطروح ، وذلك بعد إطلاعك على  
الجدول المرفق ... ١ ، فى الصفحة التالية ...

وجه المقارنة	القائد	الرئيس	الإدارى
الاختصاص	ينسبع من داخل الجماعة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد	يأتى نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائى .	يحصل على مركزه بالتعيين .
الهدف	يعمل لتحقيق هدف الجماعة الذى ترسمه الجماعة .	يعمل لتحقيق هدفه الذى يتخيره فى حدود مصالحه .	هدفه حيازة ثروة أو جاه .
الأفراد	الأفراد يختارون القائد ويصبحون له أتباعاً .	لا نطلق على المرؤوسين أتباعاً لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم .	لا نطلق على الأفراد أتباعاً أو مرؤوسين .
السلطة	سلطة القائد اختيار تلقائى من أفراد الجماعة .	سلطة الرئيس من سلطة خارج الجماعة	قد يكون أكبر الأعضاء أو أكثرهم أقدمية .
العلاقة	يعمل القائد على الامتزاج بأتباعه والاختلاط بهم .	توجد هوة وتباعد اجتماعى مقصود بين الرئيس والمرؤوسين .	العلاقة تحكمها اللوائح ومرتبطة بالعمل .

من خلال الجدول السابق يتضح أنه ليس كل إدارى قائداً ، أو كل رئيس قائداً ، وبالتالي فالإدارى والرئيس بالتدريب والإعداد ، إن توفر الاستعداد مع المهوبة ، وإن وجدت مواصفات معينة ، قد يكون كل منهما قائداً .. !!

\*\*\*

### ٣ - أسباب التأثير في القيادة

إن أهمية التأثير في القيادة ، هي الثمرة التي يجنيها القائد الناجح ، فليست انقيادة في أن يكون الإداري قائداً أو أن يتحول الرئيس إلى قائد ، وإنما السر يكمن في كيفية التأثير ، فعلى أى شيء يعتمد التأثير ؟

\* هل التأثير يعتمد على سمات القائد الجسمية والمعرفية والعقلية ؟ كالمظهر الشخصي والحبوبية والذكاء والثقة بالنفس والسيطرة .. بالطبع لا .. فقد تتوفر هذه الصفات في شخص ولا يكون قائداً ، وقد تتوفر في قائد ولا يكون ناجحاً مؤثراً !! .

\* هل التأثير يعتمد على موقف معين يمر به العمل ، ويتطلب امكانية معينة ؟ .. بالطبع لا أيضاً ... فقد لا تسجح لامكانية المطلوبة في التأثير لأسباب عديدة .

\* هل التدبير يعتمد على نوعية الأنواع ونشاط القائد وبناء وهدف الجماعة وضرورتها ؟ .. بالطبع لا .. وإن كان بالفاعل بين الثلاث قد يكون هناك تأثير خفيف !! ونكسر لا يمكن تحديد أهمهم يؤثر في الآخر ! ومدى هذا التأثير .

\* هل التأثير يعتمد على وظيفة القائد ؟ فكل من قام بوظيفة القائد امتلك وسائل التأثير ؟ ! .. وهذا أبعد ما يكون أو أن يحسب من أسباب التأثير في القيادة .

\* أما التأثير المطلوب في القيادة فقد أجمله أهل الخبرة ، في أنه مع التفاعل بين كل المتغيرات السابقة ، لابد من توفر صفات التأثير في القائد وهي :

١ - عضو طيب في الجماعة .

٢ - يؤمن بإمكانات الأفراد .

٣ - مهارة الاتصال السهل بالأفراد .

٤ - العمل على إيجاد حور يتسم بالسماحة .

وبالتالى تعود الثمرة المرجوة من أن أفراد الجماعة يعتمدون على أنفسهم ، ويسهمون بدور فعال في تشكيل الأعمال ومصائر الأمور . وهناك لا يكون القائد هو مركز التأثير الأول والأخير ، وإنما تفاعل وتأثير متبادل بينه وبين الأتباع ، ونجمل الأمر في أن التأثير : سلوك قيادى يحميه القائد ليكون مؤثراً .

وهكذا حال القيادة المسلمة ، فقد كان عمر بن الخطاب حريصاً على الاتصال السريع بالأعمال ، ويتضح ذلك من خلال رسالته إلى القائد سعد بن أبى وقاص :

« لا يكرهنك ما يأتيك عنهم ، ولا ما يأتونك به ، واستعن بالله وتوكل عليه ، واكتب إلى فى كل يوم » . ( الطبرى ٢ / ٤٩٥ ) . *هذا ضرورى أن يكتب إليك بعض القادة في كل يوم*

ويتجلى فى إشاعة جو السباحة حينما جاء عمرو بن العاص قائد مصر غاضباً فى أمر من الأمور ، إلى الخليفة عثمان بن عفان وكان يرتدى جبة حشوها قطن مصرى ، فأراد عثمان أن يداعبه ، وكأنه يريد أن يذهب عنه غضبه ، فقال ما حشو جبتك ؟ فقال : عمرو . فقال عثمان : إنما سألت أقطن هو أم غيره ؟ . ( ابن الأثير ٣ / ٨٨ ) . *وهذا ضرورى للقائد أن يكون فى صدام أى حوار*

ويتجلى فى اختيار الأصلاح ، ومعرفة بامكانات الأتباع ، فبعد أن استشار القائد أبو بكر الصديق أهل رأى ، وكاتمهم الأمر فى اختيار خليفته عمر بن الخطاب ، ولما شاع الأمر بين الناس وتخوفوا من غلظة عمر ، جاءه طلحة يتحدث بلسان القوم : ماذا تقول لربك يوم القيامة ؟ قال أبو بكر أجلسونى فلما أجلسوه قال : أبالله تخوفونى ، خاب من تزود من أمركم بظلم ، أقول لربي :

اللهم استخلفت على أهلك خير أهلك . ( ابن الأثير ٢ / ٤٢٥ ) . *إذا لم يكن أن تنسى المسلمين*

ويتجلى كذلك أنه فى الجماعة يتحمل مثل ما يتحملون ، له ما لهم ، وعليه ما أهل الله عليهم ، فى عام الرمادة كان عمر يتحسس أحوال الناس فلم يرى فيهم ضاحكاً أو يوسع الله متكلماً وكان يقول :

كيف يعينى شأن الرعية إذا لم يحسنى ما مسهم . ( الطبرى ٤ / ٩٨ ) . *اللهم اكسر عيالي*

وإذ به كما يقول الإمام ابن كثير : وألزم نفسه أولاً قبل الناس حتى اسود لونه وتغير لونه . *قدوة الله استقلت كاهل عاهة*

جسمه وخاف المسلمون عليه الضعف . ( ٧ / ٩٠ ) . *اللهم اكسر عيالي وأرضاه الله*



ولا يمنع ذلك بالطبع أن ينعم القائد في وقت التيسير ، بنعم الله تعالى ، فقد كان عثمان على العكس، من ذلك ولما قيل له : كان عمر لا يأكل من الضأن إلا مسانها ( وكان عثمان يأكل صغارها ) ، قال عثمان : يرحم الله عمر ومن يطبق مثل عمر ؟ !  
و يرحم الله عثمان ومن يطبق مثل عثمان ؟ !  
هل القادة يولدون أم يصنعون ؟ والله

### وهل التأثير فطري أم مكتسب ؟

سؤالان قديمان ، ولكننا باستقصاء أسباب التأثير ، يتبين لنا بوضوح أن سمات القائد شخصية ومعظمها مكتسب ، وأن القيادة كدور مؤثر مكتسبة أيضاً ، ولذلك يمكننا القول : « إن القائد يصنع أكثر مما يولد » والقيادة يمكن تعلمها وتعليمها ، وبالتالي فالتأثير ليس بفطري وإنما هو مكتسب ، وهذا يتطلب أمرين :

أولاً : انتقاء القادة وتنمية السلوك التأثيري .

ثانياً : تدريب القادة على وسائل التأثير .

\* \* \*

## ٤ - انتقاء القادة وتنميتهم

### أ - كيف تكشف نوعية القائد ؟

البحث عن القادة ، يعتبر من المهام الصعبة جداً ، ولكن بالملاحظة الدقيقة ، تبين أن هناك فروقاً واضحة ، بين من يصلح للقيادة ومن لا يصلح .

ولذلك فقد يكون هذا الكشف معيماً في الكشف عن القادة ، عن طريق الملاحظة الدقيقة في ممارسة القائد للمهام وتنفيذه للأعمال .

وهذا الكشف يدور حول خمسة بنود :

سبة إصدار الأوامر ، وكيفية إصدار الأمر ، وهدف الأمر ، وكيفية تحقيق القائد لعملية التوجيه ، ثم أخيراً سلوك القائد مع الأعضاء .

الكشاف	غير الصالح	الصالح
١ - نسبة إصدار الأوامر	نسبة إعطاء الأوامر كثيرة	نسبة إعطاء الأوامر معدومة .
٢ - كمية إصدار الأمر	في صورة صريحة	في صورة اقتراح بالعمل وليس أمراً .
٣ - هدف الأمر	تحقيق رغبة القائد مثل : - اعتراض رغبة الأعضاء - توقف نشاط معين - تحقيق رغبة القائد وحسب .	يرتبط بأهداف العضو نفسه : فتقدم الاقتراحات في الوقت المناسب الذي يتفق وحاجة العضو .
٤ - التوجيه	توجيه النقد غير الموضوعي مثل : - يوجه إلى الشخص وليس إلى العمل - لا يوضح سبب القشل أو التقصير - لا يقترح وسائل التحسين - المدح يأخذ غالباً الطابع الشخصي .	تشجيع التوجيه الذاتي مثل : - المناقشة الجماعية - قرار الأغلبية - المناقشة الحرة - تكليف اللجان ببحث موضوعات معينة - تقبل الأقلية لقرار الأغلبية .
٥ - السلوك مع الأعضاء	هناك هوة مصطنعة ومقصودة بينه وبين الأعضاء ، والعلاقة بينهما في الأمر فقط .	سلوك المرح والثقة : وهو نوع غير مخطط من السلوك ، ينشأ بين القائد والأتباع .

• وقد يكون الأمر أكثر صعوبة ، حينما تجد أمامك قادة كلهم صالحين ، ونريد أن نتقى منهم .

وهذا ما تعرض له الخليفة عمر بن الخطاب وهو يتحدث عن قائد لمعركة نهاوند ، فى وقت توفر فيه قادة عظام أمثال أبى عبيدة بن الجراح وعمر بن العاص وخالد بن الوليد والزبير بن العوام وغيرهم .

وبينما عمر يفكر ، جاءت رسالة من النعمان بن مقرن والى كسكر يقول فيها :  
إن مثلى ومثل كسكر كمثلى رجل شاب وإلى جنبه مومسة تلون له وتعطر ، فأشددك الله لما عزلتنى عن كسكر وبعتننى إلى جيش من جيوش المسلمين ...

وصلت رسالة النعمان إلى عمر فوجد فيها ضالته وعثر على القائد ، وقبل المعركة كان دعاء النعمان : ...

« اللهم إنى أسألك أن تقرر عينى اليوم بفتح يكون فيه عز الإسلام وذلل يذل به الكفار ، ثم اقبضنى إليك بعد ذلك على الشهادة » ...

والتفت النعمان إلى الناس وقال : أمتوا يرحمكم الله ،،،،،

فأمن الناس وبكوا ..... ( الطبرى ٤ / ١١٩ ) وقد كانت الشهادة .

• وإن النفس لتأمل أن يعود إلينا المناخ الإسلامى ، الذى تتوفر فيه القيادات المسلمة ، ويكون المجال فى اختيار القائد الأصلح .

ولكن لا عيب فى أن نبدأ من المهد ، خاصة وإن توفرت العزيمة والإرادة والقوة ، فى انتقاء القادة الصالحين ، ثم تنميتهم .

وخير تنمية للقائد التنمية الذاتية ، فى السلوك التأثيرى ، وهذا ما تلقى الضوء عليه فى النقطة التالية .

## ب - تنمية السلوك القيادى المؤثر

### ١- الفعالية فى تحقيق هدف الجماعة :

• الكفاءة : ويعنى بها القدرة الدائمة على الدفاع عن الجماعة والعمل من

أجلها وتمثيلها .

• **الفهم** : استبصاره لهدف الجماعة ، وفهمه للفكرة ، يجعلانه دائماً فى حماس لها قولاً وعملاً ، بتحديد المراحل والتشجيع للوصول إلى تحقيقها .

• **التنظيم** : ومعناه .. تحديد عمله وعمل الآخرين وتخطيطه لعلاقات العمل وتنظيمها وتحسين توصيل المعلومات واستقبالها وعلمه بالأمور .

## ٢ - القدرة على التأثير بالامتياز الفردى :

• **المبادأة** : أكثر الأعضاء إسهاماً فى أفكار المناقشة ، والاهتمام بسلوك الجماعة وسيرها .

• **القيادة** : تحديد سلوك الأفراد والجماعة وسيادته على العمل واتخاذ القرار والقدرة على التعبير عن رأى .

• **التقدير** : الاعتراف بجهود الأفراد والتعبير عن تقبله لعملهم وعدمه .

• **الثقة** : أعماله لا تستهدف مصلحته الشخصية ، ويشيع الألفة والحب بين الأعضاء ، وتأليفه بين الفرد والجماعة .

## ٣ - الإيجابية فى المشاركة الاجتماعية فى الجماعة :

• **التكيف** : بالاشتراك فى أعمال الجماعة ، والحضور العملى فى جميع المجالات مهما قلت .

• **المعضوية** : درجة تفاعله قوية مع أعضاء الجماعة ، بمخالطته لهم ، وتقديمه الخدمات ، وحرصه على جو الألفة غير الرسمى .

• **التعاون** : بالتفاهم ودمانة الخلق والصراحة ، مع تجنبه للمناقشات والألفاظ الحادة ، وحرصه على الهدوء والاحترام المتبادل .

## وأخيراً ...

وبهذه التنمية الذاتية للوسائل التأثيرية ، يستطيع القائد أن يكون محل الأنظار ومحل الانتقاء والاختيار للقيام بالمهام والتكاليف .

كما يكون أداة من أدوات البناء في استئناف الاسلام على الأرض .

أخرج الحاكم عن الشعبي قال : قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه : دلونى على رجل استعمله على أمر من أمور المسلمين . قالوا : عبد الرحمن بن عوف قال : ضعيف ، قالوا : فلان ، قال : لا حاجة لى فيه ، قالوا : من تريد ؟ قال :

رجل إذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم ،

وإذا لم يكن أميرهم كان أميرهم ،

قالوا : ما نعلمه إلا الربيع بن زياد الحارثى ..

قال : صدقتم . (الكتر ٣ / ١٦٤) .

## ٥ - تدريب القادة على وسائل التأثير

### أ - التدريب بالقدوة :

• عن طريق الامتزاز بفائد مؤثر ، ورؤية لأفعاله وأعماله ، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أمران :

الأول: أن الأخطاء قد تتغل بطريق خفى وقد تكون قاتلة أو مدمرة ، وذلك لعدم عفويتها وهذه مسئولية القدوة .

الثانى : تحقيق ما يسمى بالشخصانية فى أن يكون صورة منسوخة من قائده ، وبذلك لا نكون قد دربنا قائداً جديداً بل نكون مثل من توقف فى سيره ولم يتقدم خطوة واحدة ، ولا يعلم سبباً لذلك ، لأننا ننسخ من القائد القدوة نسخة مكررة بسلبياتها وإيجابياتها .

• وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يستعمل هذا الفن فى إعداد القادة ، أخرج ابن راهويه عن الحسن أن عمر بن الخطاب رد على أبي بن كعب رضى الله عنه قراءة آية ، فقال أبى :

لقد سمعتها من رسول الله ﷺ وأنت يلهيك يا عمر الصفق - (التبايع) - بالبيع ، فقال عمر رضى الله عنه :

صدقتم إنما أردت أن أجربكم هل منكم من يقول الحق؟ فلا خير في أمير لا يقال عنده الحق ولا يقوله ... ( كثر العمال ٢ / ٧ ) .

وأخرج ابن عساكر عن النعمان بن بشير أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قال في مجلس وحوله المهاجرين والأنصار :

أرايتم لو ترخصت في بعض الأمور ( تساهلت ) ما كنتم فاعلين ؟

فسكتوا . فقال ذلك مرتين وثلاثاً ، فقال بشير بن سعد :

لو فعلت ذلك قومناك تقويم القُدْح ( السهم الذى كانوا يستقسمون به ) .

فقال عمر :

أنتم إذن... أنتم إذن ( الكثر ٣ / ١٣٨ ) .

#### ب - التدريب بالموقف :

\* عن طريق إعطاء المدرب الحق في إدارة المناقشات ، أو قيادة اللجان ، أو إدارة الأعمال ، أو تنفيذ مهام ، وتكون هناك لجنة تخصصية تفحص التطور التدريبي لدى المدرب ، ثم تقوم أو تعالج أو تهىء المدرب لدور قيادي بما يضمن تحقيق أمرين : اكتسابه مهارات القيادة وقدرته على نقل المعلومات .

\* عند الطبراني : عن رجل قال : استعمل النبي ﷺ رجلاً على سرية ، فلما مضى ورجع إليه قال له : كيف وجدت الإمارة ؟ قال : كنت كبعض القوم ، إذا ركبت ركبوا ، وإذا نزلت نزلوا ، فقال النبي ﷺ : إن السلطان على باب عتب ( شدة ) إلا من عصم الله عز وجل . فقال الرجل : والله لا أعمل لك ولا لعيرك أبداً . فضحك النبي ﷺ حتى بدت نواجذه ..... وفي رواية أنه المقداد بن الأسود رضى الله عنه . ( الهيثمي ٥ / ٢٠١ ) ... والحديث يدل على أن رسول الله ﷺ كان يدفع بأصحابه إلى القيادة عن طريق الموقف ، ثم يتابع تطور الأمر عندهم .

#### ج - التدريب بالاختيار :

\* القائد يأتي عن طريق عدة طرق ، فهو إما قائد منتخب ، أو قائد مختار لقدرته على

عمل ما ، أو قائد معين ، أو قائد دون اختيار بأى من الطرق السابقة ، حيث لا قائد محدد .  
\* وبالدراسة تبين أن الأحسن أداءً فى التنفيذ .. القائد المختار ، يليه المنتخب ، ثم بدون قائد ، وأخيراً المعين .

\* وبالتالى فالتدريب بالاختيار يعد من أفضل طرق تدريب القادة ، لأن الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه لاثباته أنه جدير بها ، لحسن أدائه ، فقد كان تلقائياً دون أن يتنافس من أجل القيادة ، وبالتالى فوسائل التأثير تكون له أنفع ، وهو عليها حريص بطبعه وسلوكه .

\*\*\*

## ثانياً

### القائد المؤثر

#### ( ١ ) أركان القائد المؤثر

١ - أن يكون مريئاً

٢ - أن يكون معلماً

٣ - أن يكون منظماً

#### ( ب ) صفات القائد المؤثر

١ - الايمان بمهمته

٢ - معرفته برجاله

٣ - المبادرة والإبداع

٤ - القدوة والمثل

٥ - الحزم والعدل





## ( ١ ) أركان القائد المؤثر

### أولاً : أن يكون مربياً

أخص فعاليات التأثير لدى القائد التربوية ، والقائد المربي هو من فهم غايات التربية وأهدافها ومراحلها وهي تتلخص إجمالاً في ثلاثة أمور :

١ - تشكيل وتكوين

٢ - تمايز واستقلالية

٣ - استمرار ومداومة

وتفصيلاً :

١ - التكوين :

\* لما كان التكوين غاية هو الإنسان ، فكان على القائد المربي ، مراعاة حال الإنسان بالضرورة ، وحال الإنسان نجمه في أمور ثلاث :

٣ - الفكري

٢ - الحركي

١ - الوجداني

والتكوين لا يخرج عن مراعاة هذه المكونات الثلاث ، وتنميتها بالملائم والمناسب .

\* ويمكننا من خلال هذه المكونات أن نعرف عملية التكوين ومراحل التشكيل بأنها :

« وضع معارف معينة وسلوكات مطلوبة بوسائل حركية مناسبة ووسائل فكرية مناسبة ، في مناخ وجداني ملائم » وهذا التعريف يضمن لنا مراعاة المكونات مع تنميتها ، في تكامل وشمول .

\* وأي عملية تحتاج إلى عناصر مختلفة ، وكذلك التكوين ، وأخطر هذه العناصر

الأساسي منها ، وأولى بدايات عملية التكوين من العناصر التربوية .. التربية الروحية الايمانية ، ثم تأتي بعدها العناصر الأخرى : الرياضية والفكرية والثقافية والسياسية ... إلخ

والاعتماد على عنصر فقط ، يصنع خللاً ليس من السهولة علاجه ، يقول الدكتور ماحد كيلاني في كتابه أهداف التربية الإسلامية : في مناقشتي مع البعض لاحظت أنهم عند التحليل أو التطبيق يتعصبون بغضبهم ، يخرجون من المناقشة متهمين إياي بالجدل !! ما هذا ؟ ولماذا ؟ وبالرجوع إلى أساس هذا الأمر ألا وهو التربية ، وجدت أن ذلك مرجعه أن المؤسسات التربوية سواء الإسلامية أو غيرها كلها لا تهتم إلا بالحفظ فقط ، وهذا لا ينمي قدرة العقل أو التفكير وإنما هو عملية استرجاع لتون قد تكون منفصلة تماماً عن واقع الحياة المعاصرة ، وهذا سر التعصب أو الغضب .. وقد دعا إلى هذا علماء السلف الأفاضل مثل سفيان الثوري ( م ١٤٨ هـ ) صنف القدرات العقلية إلى : الأنصت ثم الاستماع ثم الفهم ثم العمل ثم النشر ، وعبد الله بن المبارك يقول : أول العلم النية ثم الاستماع ثم الفهم ثم الحفظ ثم العمل ثم النشر ، وقد أثبت علم النفس الحديث أننا نحفظ في ذاكرتنا بنسبة ١٠ ٪ فقط أما نسبة ٩٠ ٪ فإنها ضائعة لإفسادنا قوانين التذكر . وهذه المرحلة مسؤولة سياسة التربية ، والتي يمثل القائد فيها جزءاً رئيسياً في التنفيذ والتشكيل ، ونجاح هذه المرحلة تكون في تكوين نموذج بشري يتحرك حركة عابدة واعية ، ونعني بها الفعل السلوكي المؤمن ، بدءاً من إخلاص النية وانتهاء بتحقيق الغاية وهي إرضاء الله تعالى ، وواعية لأنها متسلحة بالعلم الذي هو فقه السير ، وفهم الممارسة .

## ٢ - الاستقلالية :

• تلخص في أن يحقق كل فرد كينونته الحقيقية ، وليس معنى ذلك أنه يحقق ذلك بمجهوده ، وإنما بالتربية ، فإنها هي التي تنمي لدى الفرد بالمتابعة والملاحظة - من القائد التربوي - ما يبرز تفرد واستقلاله في إطار قوانين التربية واحترام حرية الغير .

• وتوجه التربية في هذه المرحلة إلى إتاحة أقصى خبرات الفرد الشخصية ، وتنمية التلقائية والاستقلال ، بما يحقق الفوائد التالية :

- تنمية المسؤولية الفردية
- تنمية التلقائية الذاتية
- معرفة بواحي التمايز للاستفادة بها
- تنمية الشعور باستقلال وتلقائية الآخرين واحترامها

أول العلم  
الأنصت  
ثم الاستماع  
ثم الفهم  
ثم العمل  
ثم النشر

والمسؤولية فى هذه المرحلة مزدوجة بين سياسة التربية وبين الفرد المنفذ ، وذلك لأن دور سياسة التربية كشف التميزات الفردية ثم وضع الإطار العام بالبرامج والوسائل التربوية ، التى تعمل على ايجاد المناخ الملائم لتنمية التميز الفردى و الذاتية ، ودور الفرد هنا يكاد يتساوى فى المسؤولية مع قيادته التربوية ، إذ أن نماء ما تميز به ، يعتمد بالضرورة على ذاتيته فى التنمية ، خاصة فى الجو الملائم الذى وفرته القيادة التربوية .

وإن ألقى المنفذ المسؤولية كاملة على قيادته ، فإنه ينجم عن ذلك نوع من الخلط ، غالباً ما ينتهى بالمنفذ إلى الفتور ، وهو مرض قاتل ، تتلخص أعراضه فى الابتعاد ثم الاقتراب ، أو فى الحركة الواسعة ثم التوقف المميت . وإن حدث العكس فى تحديد المسؤولية ، واعتبر المنفذ الاستقلالية بمعنى أن ما وصل إليه من تلقائية هى نتيجة جهده وثمره سعيه . فقط ولا دور لقيادته ، فهذا يدخله فى الشطحات الفردية المدمرة ، التى هى باب خطير من الأبواب التى تؤتى منها الجماعات .

ونجاح هذه المرحلة يتوقف على التنمية المستمرة للتمييز الفردى من قبل سياسة القيادة التربوية وذاتية المنفذ المتواصلة ، مما يؤهله بعد ذلك إلى التلقائية ، وهى الفعل السلوكى الطبيعى الذى ينفذ إلى أعماق الشعور والإحساس ، ويسمى لدى المنفذ بالطبع والطبيعة .

### ٣ - الاستمرار

\* من أهم غايات هذه المرحلة جعل الفرد يكتشف هذا الاستمرار فى نفسه وفى جماعته .. وذلك يث هذه المعانى وترسيخها فى تصوره : أنه وريث الماضى ومستول عن المستقبل ، كما يجب عليه تحقيق تقدم على الجيل السابق ، ولذلك ينبغى أن يعلم من أين يبدأ؟ ونبد الغير ملائم من الموروث ونبد العبودية الضيقة لها .

\* ولكى يسهم الفرد فى تقدم الجماعة ، عليه أن يكون صاحب موقف ايجابى ، وأنه حلقة متوسطة بين الماضى والمستقبل ، خاصة نحو تاريخ وثقافة جماعته ، فهما العنصران البناءان لتحقيق غاياته وأهدافه

\* ونجاح هذه المرحلة فى مداومة الفرد على العمل وإن قل ، ومن أهم مظاهر المداومة الثبات على الأصول التربوية السابقة ، والصبر على التنفيذ ، مهما كانت التضحيات ، بمراحل الصبر الثلاثة :

﴿ يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون ﴾  
فالصبر يكون فى النفس ، والمصابرة مع الخصم بمغالبة بالصبر فهم يصبرون كما نصبر ،  
والمرابطة الثبات وإعداد العدة والتأهب المستمر .

ومسؤولية هذه المرحلة تقع بكاملها على المنفذ ، حتى لا يلقي اللوم على القيادة ،  
وسياستها التربوية فيقع فريسة لمرض التوهم الذى يدفعه إلى الفرار من الرغى ، وأحسب  
أنه من حقق مرحلتى التشكيل والاستقلالية بدقائقهما : يضمن الاستمرار والمداومة .

وثمرة هذه المرحلة تكوين نموذج بشرى صالح للقيادة وحمل الأعباء وتنفيذ المهام ،  
أى يكون جزءاً من السياسة التربوية .

وبذلك يضمن القائد تحقيقه للركن الأول : أن يكون مريباً ... فالقائد الناجح هو من  
يعمل فى ثلاث دوائر :

١ - فن التأثير القيادى .

٢ - إعداد قادة صالحين .

٣ - تنفيذ سياسة الجماعة .

\*\*\*

## ثانياً : أن يكون معلماً

### ( أ ) غايات التعليم :

ملخصها أن يصل القائد المؤثر بأتباعه إلى تحقيق التالى :

١ - إيقاظ امكاناتهم وشحذ همهم ودفعهم نحو الإبداع ، يجعلهم يفخرون  
بقائدهم ويشعرون بمسئوليتهم .

٢ - ثقتهم الكاملة بقائدهم ، لأنه يعاملهم بأحسن مما يستحقون ، ويكشف مزاياهم  
الخفية ويحسنها ، ولا يرى أخطاءهم فحسب .

٣ - استغلال كافة قواهم فى العمل ، لأنهم يشعرون بأنهم مهتم بهم ومشجعون من

القائد .

## ( ب ) وسائل التحقيق :

ولكى يصل القائد المعلم لتحقيق الغايات السابقة ، فعليه بعدة وسائل ، وهى أن يث فى أتباعه أموراً ثلاث :

### ١- حب العمل :

ويتم ذلك عن طريق إثارة الرغبة فى العمل ، وإثارة الهمم ، بتشويق أتباعه إلى التقدم نحو الأفضل ، ومثل القائد الذى لا يراعى هذا الأمر كالحديد يطرُق الحديد بارداً . ولذلك فإذا أراد القائد تحقيق ذلك عليه بالتالى :

• لا يفرض على الأتباع عملاً دون إثارة

• لا يطلب منهم جهداً يفوق طاقتهم

• لا يطلب منهم عملاً تتجاوز صعوبته حدود الإرادة

ولنا فى رسولنا ﷺ خير قدوة فى استعمال هذا التعليم ، فلم يكن يأمر بعمل إلا بعد

إثارة مثل :

— من يأتى بخبر القوم وأضمن له الجنة .

— لأعطين الراية غداً رجلاً يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله .

— من يأخذ هذا السيف بحقه ؟ فأحجم القوم ..

فقال أبو دجانة : أنا آخذه بحقه ، فأخذه فقلق به هاماً منشركين .

( أخرجه أحمد ٣ / ١٢٣ ) .

### ٢ - الشعور بالمسئولية :

إن تقدم الأعمال ، وأداء المهام ، وتحقيق التكاليف ، كل ذلك مرهون بشعور الأتباع بمسئوليتهم ، وإن خلا أفراد الجماعة من الشعور بالمسئولية ، تعطلت أعمال الجماعة ، وتوقف نموها ، وغابت أهدافها .

والقائد المؤثر يث فى أتباعه الشعور بالمسئولية ، ويلقنها لهم تلقيناً .

ولذلك عليه مراعاة التالى :

#### • طريقة تقديم المسؤولية :

- أن يظهر الثقة بالفرد ، وبقدراته وامكاناته .
- أن يبدى اعتماده على الفرد ، فى القيام بالمسؤولية .
- أن يشعر الفرد ، بحاجة الجماعة إلى مقدرته وإبداعه .

#### • طبيعة المسؤولية ( المهمة ) :

- أن تكون المهمة مما يمكن تنفيذها .
- أن يبين القائد للفرد فائدة المهمة ، ويضمن فهمه لها .
- أن تكون المهمة ملائمة للفرد ، بحيث يظهر فيها ذكاءه .

#### • طريقة تنفيذ المهمة :

- إعطاء الفرد الحرية الكاملة فى القيام بالمسؤولية .
- إعطاء الفرد الحرية الكاملة فى اختيار الوسيلة المناسبة .
- إشعار الفرد وهو ينفذ بتحقيق الهدف الجماعى .

#### ٣ - روح الجماعة :

- بث روح الجماعة فى الأفراد بالتذكير الدائم بأهمية وثمرات العمل الجماعى ، وقد أثبتت الدراسات أنه من العوامل التى تفرز التأثير : أن يكون الناس فى جماعة حيث يكونون أكثر تأثيراً ، وتنخفض التصورات الفردية ..
- تربية الأفراد على تحقيق هذه الروح وتنميتها بالتفاهم والامتزاج والانسجام والأخوة .

- التغذية المستمرة لهذه الروح ، ببث الايمان بالفكرة ، والتضحية فى سبيلها .

\* \* \*

### ثالثاً : أن يكون منظماً

إن الأمور التى تحتاج إلى تنظيم من القائد ، يمكننا أن نجعلها فى النقاط التالية ، مع ايضاح وسيلة التنظيم المؤثرة والملائمة .

١ - المساعدون : إعطاء الحرية للمساعدين المباشرين ، والاعتماد عليهم ، وعدم القيام بعملهم .

٢ - المهام : تنظيم المهام يعنى توزيعها توزيعاً محدداً يحقق الهدف وفق الامكانيات .

٣ - الإصدار : الحرص على أن يكون الإصدار من مصدر واحد ، فى توزيع الأعمال وتحديد المهام .

٤ - العمل : أن يكون حريصاً على وحدة العمل ، عن طريق الاجتماعات الدورية للقادة الفرعيين ، بحيث تغطى الاجتماعات الأمور التالية :

- جدول أعمال مسبق .

- موضوعات الأفرع ومناقشة الشائكة مع المختصين .

- لا يتكلم القائد كثيراً ، فمن لم يتقن فن الانصات لا يعرف ما يجرى تحت قيادته

٥ - الاتصال : ويعنى تنظيم الاتصال أن يكون القائد حريصاً على اتباع التسلسل ، بل يجب عليه ذلك فى كل عمل أو أمر إلا عند القهر .

٦ - التكليف : وهى أن يتجنب القائد ازدواجية السلطة ، لمن يكلفه بالعمل ، فلا يكون هناك شخص لعمليتين .

٧ - التعيين : ويعنى بها تعيين المساعدين أو الأفراد ، وقبل تعيين أى شخص يسأل القائد نفسه سؤالين :

- هل سيكون الرجل منتجاً فى هذا العمل ؟

- هل سيكون انتاجه جيداً ؟



## ( ب ) صفات القائد المؤثر

### ١ - الصفة الأولى : الإيمان بمهمته

ونجمل هذه الصفة في ثلاثة أمور ، يجب أن تتوفر في القائد المؤثر :

( أ ) وضوح الهدف والقدرة على نقله

( ب ) الهدوء وضبط النفس

( ج ) الشعور بالقيادة

والتفصيل :

( أ ) وضوح الهدف ونقله :

ثمرات الصفة :

إن الإيمان بالمهمة ، والاضطلاع بتكاليدها ، والتضحية في سبيل تحقيقها ، لن يتأتى إلا حينما يكون الهدف واضحاً في ذهن القائد ، ويؤمن بتحقيقه ، وينقل ذلك إلى شعور الأتباع ، وهذا يبعث في رجاله الشجاعة والعمل ، حين يرون بذله لطاقته وتشجيعه المستمر لهم ، مما يشيع الثقة عند الأتباع ، فتتقدم الأعمال وتدفع العمليات .

### كيفية تحقيقها :

١ - أن يعتقد بإمكانية الوصول إلى الهدف مهما كانت الأمور .

٢ - ليس هناك في الوصول إلى الهدف مهمة تافهة فالتفاهة في إهمال العمل .

٣ - الابتعاد عن الكلام المشبوط مثل : ( ما الاستفادة من المهمة ؟ - لا نستطيع عمل

شيء - أين المهام العظام ؟ ) .

٤ - ترسيخ العقيدة والإيمان وتعميقها في القلب والنفس ، بحيث تشع من القائد إلى

الأتباع دون نحيط منه أو دراية .

١٧  
٥ - ليس من التواضع القول :

أنا لا أصلح لذلك - ليس لدى امكانيات - إن قدراتي ضعيفة .

ولنما القول الصحيح يكون :

إن لدى بعض القدرات المتواضعة ينقصها التجربة والخبرة ، ولكنني سأضعها وكل ما

أملك لخدمة الجماعة ولصالح العمل . ذكرنا سابقاً أن تواضع الإنسان لا تقاس بالقدرة

( ب ) الهدوء وضبط النفس : يمنع الإنسان من أن يصرخ أو يصرخ

### ثمرات الصفة :

• لا شك أن الهدوء وضبط النفس ، لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بهما ،

ولكنهما للقائد أكثر تأثيراً ، ويحققان من الأعمال ما لا تحققه الكلمات الجذابة ، وذلك

لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأخطار ، وأوضح مثال لذلك

فجيعة الصديق في موت النبي ﷺ ، حين أسرع إليه وكشف عن وجهه الشريف وقبله ،

وقال : ما أطيبك حياً وأطيبك ميتاً ، ثم رد عليه البرد ، وخرج على الناس وخطب فيهم

قائلاً : ( أيها الناس إنه من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات ، ومن كان يعبد الله فإن

الله حي لا يموت ) ... ثم تلا الآية : ﴿ وما محمد إلا رسول قد خلت من قبله

الرسل ... ﴾ الآية .. آل عمران ١٤٤ ( ابن هشام ٤ / ٢٢٤ ) .

وهذا القائد المثنى وهو يتابع جيش المسلمين ، وقد أحدثت القبلة - التي صاحبها

معهم الفرس - أصواتاً مزعجة ومخيفة ، يريدون إدخال الفرع في قلوب المسلمين ،

ولكن المثنى أخذ يمر على الجند ، مطمئناً إلي حسن تعبته ، وتنظيمه للأمر ، ويقول : ( إن

الذي تسمعون فثل ، فالزموا الصمت ) .. ( ابن الأثير ٢ / ٤٤٢ ) .

• ويوحى الصمت والهدوء بإرادة قوية لدى القائد ، وفكر واسع ، كما أنهما

يشعران مثيرى المشاكل بأنهم أمام قوة لا تقهر ، وفي الوقت نفسه يشعران رجاله بأنهم في

أمن من نزواته .

### كيفية تحقيقها :

١ - من ناحية استقباله للحوادث والطوارئ والمشاكل والعراقيل والملمات :

يستقبلها كأنها عاديّات بقوة شكّيمة وهدوء .

٢ - من باب إعطاء كل ذي حق حقه ، يستعين بفن الراحة ، حيث يقضى بعضاً من وقته فى التأمل والرحلة والنزهة والتفكير .

٣ - لا أنجح على تعلم الهدوء من الاختلاط بالناس ، وتثقيف نفسه الدائم ، ومعرفته بواقع عصره والجديد من أخباره .

٤ - إن تنظيم الأعمال ، والحرص على الوقت ، بجدول أولية وأفضلية ، يمنحان القائد الهدوء وضبط النفس .

٥ - ومن باب طرد التوتر العصبى عن القائد ، عليه الحذر من قول : (إنى غارق فى المتاعب ) لأنه سرعان ما يتحول إلى حقيقة ونوع من التوتر الوهمى .

### ( ج ) الشعور بالمسؤولية :

#### ثمرات الصفة :

ومما يمنح القائد إيمانه بالمهمة التى يقوم بها ، شعوره بالقيادة ، وهذا يضاف على الأتياع الشعور بالثقة والايان بقائدهم وقدراته ، وتجعل له هبة فى نفوسهم باختيارهم ، كما أنها تقضى على التهاون من البعض الذى يسبب عدم ضبط العمل .

#### وسائل تحقيقها :

١ - لا يحق له التنازل عن جزء من سلطته كقائد ، فاحترامه من احترام القيادة ، واحترام الجماعة .

٢ - الحذر من استغلال قيادته لهوى خاص به أو مصلحة شخصية ، هنالك تسقط هيئته ، فالقائد سلطته لها حدود وحدودها مصلحة الجماعة .

٣ - قيامه بالمسؤوليات القيام الصالح ، وتحمله للمهام ، ولا ينظر إلى التكاليف كأنها عبء يرميه على من دونه .

٤ - الحزم وعدم الخشية من التحدث أو الخشية من التصرف كقائد ، فإن ذلك قد يدفع البعض إلى التهاون مما يسبب الفوضى فى الأعمال .

## ٢ - الصفة الثانية : معرفته برجاله

### ثمرات الصفة :

الأتباع وخاصة الرجال الذين ينفذون المهام ، هم العناصر الرئيسة التي يعتمد القائد عليها ، ولذلك فمعرفته بهم عن كثب ، تصنع انسجاماً فريداً متبادلاً معهم ، وتدفعهم لتقديم الجهود والإبداع فى عملهم ، كما أنها تقوى صف الجماعة فتجعله كالبنيان المرصوص ، فمعرفة الرجال فرصة للقائد لمتابعة الأعمال عن قرب ، ومعرفة الحقائق ، كما أنها تشجعهم على البوح بأسرارهم ورغباتهم وتوجهاتهم للقائد ، فتمتزج القلوب وتتلاقى الأرواح فى كيان واحد ، إذا اشتكى عضو منه تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر ، ولذلك كان حرص القائد عمر بن الخطاب على الرجال ، فكانت وصيته لكل قائد : « لا تقدم المسلمين إلى هلكة رجاء غنيمة ، ولا تنزلهم منزلاً قبل أن تستريده لهم ، وتعلم كيف مأناه » ( الطبرى ٩ / ٣ ) .

وحينما رأى أبو بكر الصديق تساوى القادة فى المقدرة ، وليس بينهم من يقرون له بالتفوق حتى يجتمعوا عليه ، فكر الخليفة كثيراً فى الأمر ، وأخيراً اهتدى إلى استخدام الأصلح ، والمناسب للحال ، فقدم الحل إلى مجلس الشورى قائلاً :  
« والله لأنسين الروم وساوس الشيطان بخالد بن الوليد » . ( ابن كثير ٥ / ٧ )

### كيفية تحقيقها :

- أ - أن يعيش معهم ، وبينهم ، ويخالطهم ، لذلك فعليك بالجولات العملية ، وبرز الأبراج العاجية والقرارات المكتبية .
- ب - أن يتفهم امكاناتهم ، ويستفيد بقدراتهم ، وذلك بوضعهم فى أماكنهم الملائمة والمناسبة .
- ج - احذر من أن تقول عن أحدهم : إن فلاناً لا يصلح لأى شئ ، ففى هذا القول إدانة عليك .
- د - أن يحسن الظن بهم وينظر إليهم بمنظار العطف ، فكما قيل : إن السيئات أكثر

بروزاً من الحسنات .

هـ - أن تناديهم بأسمائهم فقد قيل : إن أعز شيء في اللغة اسم الرجل .

### ٣ - الصفة الثالثة : المبادرة والإبداع

#### ثمرات الصفة :

إن صفة المبادرة صفة أساسية للقائد ، ويعنى بها المبادرة فى اتخاذ القرار ، وبدونها تتعطل الأعمال بل وتنتشر الفوضى ، وإن تحلى بها مساعده كان الدمار ، لذلك ينبغى للقائد التحلى بهذه الصفة ، وربما كان القرار الحازم غير الكامل والمتبوع بتنفيذ جيد أفضل من الانتظار الطويل بقرار مثالى مدروس ولكنه متأخر .

لما كثر اللفظ وارتفعت أصوات المسلمين فى سقيفة بنى ساعدة لاختيار خليفة لرسول الله ﷺ ، حسم عمر بن الخطاب الموقف قائلاً :

يا معشر الأنصار ، أستم تعلمون أن رسول الله ﷺ قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس ؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر .

فقال الأنصار : نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر .. ( الطبرى ٣ / ٢٠٢ ) . فبادر عمر منتهزاً هذه الإشراقة الروحانية قائلاً : أبسط يدك يا أبا بكر ، فبسط يده ، فبايعه عمر ، ثم بايعه المهاجرون ، ثم بايعه الأنصار ، وحسم الأمر ، بفضل من الله أولاً ثم ببداهة عمر ومبادرته .

#### كيفية تحقيق الصفة :

أ - الحسم فى اتخاذ القرار السريع ، فحسم الأمور خير من الدقة ، وذلك لأن تردد القائد يشيع جواً من التوتر والقلق لدى الأتباع .

ب - العمل المستمر المتواصل ، وملاحقة العمل بعمل ، إن ذلك يجعل القائد دائماً على أهبة الاستعداد ، ويكسبه ردود أفعال سريعة .

ج - أن يكون القائد ضد الروتين والأساليب الجامدة فالجمود عدم الإبداع ، بل لا يرضى القائد بالأساليب المتعارف عليها ويبحث دائماً عن تقديم الجديد فى الوسائل .

## ٤ - العدو والمظل

### ثمرات الصفة :

روى البخارى قال البراء بن عازب كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى أغبر بطنه وهو يقول :

والله لولا الله ما اهتدينا ولا تصدقنا ولا صلينا

فأنزلن سكينه علينا وثبت الأقدام إن لاقينا

إن الأولى قد بغوا علينا إذا أرادوا فتنة أيينا

وفي حصار الجوع والعطش وقسوة البرد الشديد ، يجتهد النبي ﷺ ليقتل روح اليأس أن تلمس أصحابه ، ويروا فيه الرجولة الجادة يقتبسونها من مسلكه وعمله ﷺ ، فيزداد العمل رغم العناء والصعوبة ، ويذهب ذلك قانوناً للقادة :

من طلب الجهد الثقيل والعمل القاسى من أتباعه فليكن مثلاً للعمل أولاً .

وهناك تتحقق الثمرات حينما يثقون فى قائدهم ، فيكسب احترامهم ومحبتهم عن جدارة ، ويتوفر جو الانضباط ، وتشيع التضحية والبذل لدى الأتباع ، لقد حرك قائد واحد أربعمائة من المسلمين نحو الموت ، لأنه ثبت وكان قدوة لهم .

وذلك حينما حمل الروم حملة شعواء على المسلمين ، وثبت لهم عكرمة بن أبى جهل ، ولما رأى عكرمة تراجع المسلمين قال :

قاتلت رسول الله ﷺ فى كل موطن ، فما فررت ، وأفر منكم اليوم ، إنها المهزلة ، ثم نادى فى المسلمين : من يبايع على الموت ؟

فبايعه أربعمائة من أبطال المسلمين وفرسانهم . ( الطبرى ٣ / ٤٠١ ) .

### كيفية تحقيق الصفة :

ولكى تكون أيها القائد قدوة ومثلاً ، وتتحقق الثمرات ،

كن منضبطاً ، كن فعالاً ، كن متواضعاً ، كن واقعياً ، كن رحيماً .

### \*\*\* كن منضبطاً :

أخرج الشيخان عن علي بن أبي طالب رضى الله عنه قال : استعمل النبي ﷺ رجلاً من الأنصار على سرية ، بعثهم وأمرهم أن يسمعوا له ويطيعوا ، قال : فأغضبوه فى شيء فقال : اجمعوا لى حطباً ، فجمعوا ، فقال : أوقدوا ناراً ، فأوقدوا ، ثم قال : ألم يأمركم رسول الله ﷺ أن تسمعوا لى وتطيعوا ؟ قالوا : بلى . قال : فادخلوها ، قال : فنظر بعضهم إلى بعض وقالوا : إنما فررنا إلى رسول الله ﷺ من النار . قال : فسكن غضبه وطففت النار ، فلما قدموا على النبي ﷺ ذكروا ذلك له ، فقال : « لو دخلوها ما خرجوا منها ، إنما الطاعة فى المعروف » .. ( البداية ٤ / ٢٢٦ ) .

فالانضباط لا يعنى قتل الشخصية أو ذوبانها ، إن الانضباط غذاء الأعمال ، وأنى لشخصية ذائبة أو ميتة أن تتغذى ، والطاعة المطلوبة ليست الطاعة السلبية ، وإنما لا بد من إعمال الفكر وموافقة الشرع ، فلا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق ، ويعنى الانضباط أيضاً ألا يهمل القائد أفكار وآراء الأتباع فقد سكن الغضب وهذأت النفس ، حينما عرضوا رأيهم فى وضوح ، إنما فررنا إلى رسول الله ﷺ من النار ... فأطفئت .

### \*\*\* كن فعالاً :

\* ويعنى بالفعالية نقل القرار إلى حيز التنفيذ بدقة ، والدقة هنا لا تعنى الاصطدام بالمرونة ، وخاصة فى الأمر الصادر إلى القيادة من الأعلى .

\* وغالباً ما يحمل التنفيذ وجود عراقيل وعقبات ، والفاعلية هنا فى القدرة على التغلب عليها ، وحل المشكلات المعترضة حينما اعترضت الصخرة القاسية أصحاب رسول الله ﷺ وهم يحفرون الخندق ، لجأوا إلى رسول الله ﷺ ، فاستطاع كسرها فى ضربات ثلاث وهو يكبر ويكبر من خلفه المسلمون ، حتى لا ينقطع جو التنفيذ ولا تقف العقبة حائلاً عن وصل الأعمال .

\* وتعنى الفعالية رغبة القائد الشديدة فى تحقيق الهدف ، والتذكير به مهما كانت الظروف ، فإن وصل ذلك إلى شعور الأتباع رأيتهم يقتدون بقائدهم ، حينما صارع عمر أبابكر الصديق رأيه فى أمر المرتدين ، قال الخليفة أبو بكر : حتى أنت يا عمر ؟ ! أجاب فى الجاهلية خوار فى الإسلام ، والله لو منعونى عقاب بعير كانوا يؤدونه لرسول الله ﷺ

لقاتلتهم عليه ، ولأقاتلهم وحدي ما استمسك السيف بيدي ، فرأى عمر صدق تصميمه وقوة حجته فتيقن أن سبيله أوثق فقال : « فوالله ما هو إلا أن رأيت الله شرح صدر أنى بكر للقتال ، فعرفت أنه الحق » . ( ابن كثير ٦ / ٣١١ ) .

### \*\*\* كن متواضعاً :

\* القدوة والمثل ما هما إلا صورة لا شعورية يستعيدھا الأتباع فتحفزهم إلى العمل ، فإن الاقتداء محلہ الشعور ، أما هؤلاء الذين يلجأون إلى استعمال سطوتهم ليدفعوا الأتباع بقدوتهم أو يلجأون إلى الحديث عن أنفسهم في كل مناسبة ، مفاخرين بأعمالهم أو مواقفهم ، هؤلاء واهمون ، لأن ما يفعلونه يكون مدعاة لسخرية الأتباع ، فلغة الاقتداء العمل والتأثير بالسلوك ، وإنما يثبت ذلك في شعور الأتباع ، وأصدق لغة في الوجود لغة المشاعر والوجدان . وما أصدق ما كان من عمر بن الخطاب ، حينما كان يذهب يومياً إلى مشارف المدينة ، ينتظر البشير الآتي بخبر المعركة ، فلما جاء البشير لقيه عمر وسأله : من أين ؟ فأخبره ، قال : يا عبده حدثني ، قال البشير : هزم الله المشركين ، وأخذ عمر يسرع في مشيته والرجل راكب ناقته ، وهو لا يدرى أن الذي يسأله هو أمير المؤمنين ، حتى دخل المدينة ، وسمع الناس يسلمون عليه بإمرة المؤمنين فعرف أنه عمر ، فقال له : هلاخبرتني رحمك الله أنك أمير المؤمنين ؟ فقال عمر : لا بأس عليك يا أخي .

\* ومن الوسائل التأثيرية في التواضع أن تعترف بالخطأ في شجاعة عمر بن الخطاب وقوته ، أمام الزمن والتاريخ والأجيال ، حينما قال : أصابت امرأة وأخطأ عمر !! .. فالقوة بلا تواضع تتحول إلى العنف الممقوت ، وإلى الشدة المذمومة .

— وأن تعتقد بأن العمل مهما بلغ من نجاح وامتياز ، وفعالية وتفوق ، فإنه ليس مثالياً ، وإن ما تفعله ما هو إلا محاولة لأن تجعله مثالياً ، هنالك يضرب بك المثل .

— وأن التواضع المطلوب لا يكون شخصياً للاتباع ، وإنما يكون للعمل والواجب ، فإن الأول هو خلق عام لجميع الأفراد وتحقيقه في القائد ألزم ، أما الثاني فهو المطلوب خاصة للقائد ، ولذلك فهناك ألفاظ مدمرات بل وقاتلات على القائد الابتعاد عنها :

\* أنا القائد وليس أنت



• الحق معي وحدي

• ستعرف غداً ما أقوله لك

وإني بأمين هذه الأمة ، رضى الله عنه ، وقد أرسله رسول الله ﷺ مدداً إلى عمرو بن العاص في ذات السلاسل حينما طلب عمرو المدد ، وكان في مدد أبي عبيدة بن الجراح المهاجرون الأوائل ، أمثال أبي بكر وعمر بن الخطاب ، فلما قدموا إلى عمرو قال : أنا أميركم وأنا أرسلت إلى رسول الله ﷺ استمده بكم ، فقال المهاجرون : بل أنت أمير أصحابك ، وأبو عبيدة أمير المهاجرين ، فقال عمرو : إنما أنتم مدد أمددته ، فلما رأى ذلك أبو عبيدة وكان رجلاً حسن الخلق لين الطبيعة قال : تعلم يا عمرو ، أن آخر ما عهد إلى رسول الله ﷺ أن قال : « إذا قدمت على صاحبك فتطاولا » . وإنك إن عصيتني لأطيعنك ، فسلم أبو عبيدة الإمارة لعمر بن العاص . ( البداية ٤ / ٢٧٣ ) .

• وأن يستوى لدى القائد المدح والنقد معاً ، بل عليه الانتباه الشديد لهذا الأمر ، وقال بعضهم : من الأفضل للقائد عدم قبول المدح من الأتباع ، بل عده بعض العلماء نفاقاً مستندين إلى ما أخرجه البيهقي ( ٨ / ١٦٥ ) عن عروة قال : أتيت عبد الله بن عمر بن الخطاب رضى الله عنهما فقلت له : يا أبا عبد الرحمن ، إنا نجلس إلى أئمتنا هؤلاء فيتكلمون بالكلام نحن نعلم أن الحق غيره فنصدقهم ، ويقضون بالجور فنقويهم ونحسنه لهم ، فكيف ترى ذلك ؟ فقال : يا ابن أخي ، كنا مع رسوا الله ﷺ نعد هذا نفاقاً فلا أدرى كيف هو عندكم ؟ . وأخرج أبو نعيم في الحلية ( ١ / ٢٢٧ ) عن حذيفة رضى الله عنه قال : إياكم ومواقف الفتن ، قيل : وما مواقف الفتن يا أبا عبد الله ؟ قال : أبواب الأمراء ، يدخل أحدكم على الأمير فيصدق به بالكذب ، ويقول ما ليس فيه .

• كثيراً ما يخالف رأى القائد رأى الأغلبية ، أو يدلى بفكرة ولا يقبلها الأتباع ، وهذا أمر طبيعي ، وتواضع مطلوب ، فقد تنازل النبي ﷺ كثيراً عن رأيه وفي أكثر من موضع لرأى الأغلبية أو رأى الأصوب وكان هذا واضحاً في أحد ، فقد كان الرسول يميل رأيه إلى عدم الخروج لملاقاة القوم ، وقال عبد الله بن أبي : هذا هو رأى .. لكن الرجال أجمعوا على الخروج ، حتى لبس الرسول عدة القتال ، ولما شعر القوم أنهم استكروها الرسول ﷺ على رأيهم ، وأظهروا الرغبة في النزول على رأيه ، رفض ذلك النبي ﷺ



## • الواقعية مع الوسائل :

وهي تعنى عدم رفض القديم لأنه قديم ، أو الجديد من أجل التجديد ، ولكن يحكم ذلك دراسات وبحوث الخبراء والمستشارين ، تروى كتب السيرة أن الذى أشار بالخذق يوم الأحزاب هو سلمان الفارسي وذلك لخبرته وتجربته بهذا الأمر فى الوقت الذى هب فيه المسلمون يتأسون برسول الله ﷺ فى عمل لم يألفوه من قبل . وكذلك عندما جاءه نعيم بن مسعود مسلماً ، وأراد النبى أن يوسع شقة التصدع الخفى فى صفوف الأحزاب ، ويستغله لجانبه ، أوصاه النبى أن يكتم إسلامه وردده على المشركين يوقع بينهم ، وقال له : « إنما أنت فينا رجل واحد ، فخذل عنا إن استطعت ، فإن الحرب خدعة » .

## • الواقعية فى مواجهه العقبات :

وذلك لأن العقبات من طبيعة التنفيذ ، والقائد الواقعى لا يواجهها بالتشاؤم أو بالتفاؤل أو التهكم أو الكلام أو الأقوال ... فإن ذلك كله لا يحل الأمور ، ولا يحطم العقبات . حينما رأى عبد الله بن أبى الفرس سائحة لإحياء ما أماته الاسلام من نغرات الجاهلية قال : أو قد فعلوها ؟ نافرونا وكاثرونا فى بلادنا أما والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل . واشتد لغط القوم وكلامهم ، فوجد النبى أن خير علاج له شغل الناس عن الكلام حتى يعفى على آثاره ، فأصدر أمره بالارتحال فى ساعة ما كان يروح فى مثلها ، ومشى بالناس حتى آذتهم الشمس ، ثم نزل بهم ، فما إن وجدوا مس الأرض حتى وقعوا نياماً ! وبهذه الواقعية تم حل المشكلة ، وواد الفتنة ، حتى وصلوا إلى المدينة .

## \*\*\* كن رحيماً

• هل أدلك على ما يخفف متاعب العمل ؟ بل ويجعلك تمتزج بالأتباع فى شعور واحد ؟ فيسود الانسجام بين العاملين .. كن رحيماً . تشيع جواً فريداً من الشقة ، وتفتح مغاليق القلوب ، فتملكها فى يسر ، فتؤثر فيهم بأهم وسائل تنفيذ المهام .

• فاجئ الأتباع قبل إصدار الأمر أو متابعة التنفيذ ، أو مناقشة الأعمال ، أو تفقد المهام ، فاجئهم بالسؤال عن صحتهم وعن أولادهم وعن حالتهم المادية وكل ما يلقى بالهم ويهمهم وفكر معهم فى حلول عملية ... وانتظر هنالك أى أثر قد تكون !! فليس بالخوف فقط ، لقد قام جانيس وفيشباخ بتجربة فى أمريكا ، يقولان : عرضنا أضرار تسوس

الأسنان والنصائح المدسة ، بثلاث طرق مختلفة ، على ثلاث مجموعات مختلفة من الطلاب ، متفاوت في الشحنة الانفعالية ، وعلى الرغم من أنه بعد المحاضرة مباشرة شعر ٤٢ ٪ من المحاضرة الحارة بالقلق على أسنانهم ، و ٢٦ ٪ من المعتدلة ، و ٢٤ ٪ من الباردة ، كانت نتائج الذين لجأوا بالفعل لفحص الأسنان مذهلة :

الأولى ٨ ٪

الثانية ٢٢ ٪

الثالثة ٣٦ ٪ أى الباردة

( أساليب الاقتاع وغسيل الدماغ جى إى براون - دار الهدى - السعودية )

فسلاح الخوف لا ينفع وحده .

فقد لا يكون له أثر فى بعض الحالات . . . لأن التأثير بالعمل الذى يتحقق ، والفعل الذى يتكون ...

\* أكثر من استعمال ألفاظ لها سحر ، وأنت تعاطب الأتباع ، فى غيابهم أو حضورهم مثل :

( رجالي - أبنائي - إخواني - أمرائي )

وحاول أن تحقق ذلك عملياً ، فلا تكون تحية تثرثر بها الألسنة ولا يقوم لها أثر .. وإنما عمل تحققه ولو ارتبط ذلك بالدماء والأموال .

وبالفعل كان النبي ﷺ الأخ الأكبر للجماعة المؤمنة ففيمما أخرجه البخارى ( ١٤ / ٧ ) عن ابن عباس قول النبي ﷺ :

« لو كنت متخذاً من أمتى خليلاً لاتخذته - يعنى أبا بكر - خليلاً ، ولكن إخوة الإسلام أفضل » ..

وقد ثبت أن عمر بن الخطاب كان يلتزم أتباعه من قادة الفتح ويقول لهم : أنت أخى وأنا أخوك ! ( الكنز ٢٣ / ٧ ) .

وثبت أن النبي ﷺ قال للقوم الذين نالوا من القادة :

هل أنتم تاركون لى أمرائى ؟

لكم صفوة أمرهم وعليهم كدره . ( البداية ٤ / ٢٤٩ ) .

## ٥ - الخزم والعدل

### ( ١ ) الخزم

• هؤلاء الذين يعتقدون أن الخزم فى الانفعال المفاجيء ، بعد هدوء طويل ، أو فى الشخصية الصاخبة السريعة الغضب ، أبعد ما تكون نظرتهم عن الصواب ، إذ أن الخزم هو التفكير النهادى الواضح المنطقى رغم انتاعب ، ولذلك فإن الخزم هو أقصر طريق للتنفيذ ، عند ما يحقق معناه ، بلا تكلف ولا شطط .

أخرج البيهقى عن الأسود بن يزيد قال :

كان عمر رضى الله عنه إذا قدم عليه الوفد سألهم عن أميرهم :

أيعود المريض ؟ أيجيب العبد ؟ كيف صنيعه ؟ من يقوم على بابه ؟

( فإن قالوا الخصلة منها : لا .. عزله ) ( الكنز ٣ / ١٦٦ ) .

• ومع فائدة الخزم فى سرعة تنفيذ المهام ، فإنه ألزم مع الوصوليين الذين يريدون القفز والوصول إلى الصف الأول ، بدم زملائهم ، لأن ذلك يقتل الشار ويوهن الهمم ، وتكون عليهم وبالاً فى الدنيا وندامة يوم القيامة .

ففيما رواه البخارى عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال :

« إنكم ستحرصون على الإمارة ، وستكون ندامة يوم القيامة » .

### ( ب ) العدل :

• روى مسلم فى صحيحه قول النبى ﷺ :

« ما من أمير بنى أمور المسلمين ، ثم لا يجهد لهم ، وينصح لهم ، إلا لم يدخل معهم الجنة » .

وسمى عمر الفاروق لعدله ، وكان ينقته للقادة العاملين معه ، أخرج البيهقى عن

طاووس أن عمر رضى الله عنه قال : رأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل ، أقضيت ما على ؟ قالوا : نعم . قال : لا ، حتى أنظر في عمله أَعْمِل بما أمرته أم لا ؟ .. (الكتز ١٦٥/٣) رِسْمُ هَذِهِ الْمَلَأَةِ

• وليحرص القائد على تحقيق العدل فى هذه المواطن :

• عند المدح والذم :

فليكن عادلاً فى توزيع المدح أو التأنيب على الأتباع فى تبصر ، والبصيرة المطلوبة تعنى أن يشجع ويمدح كل عمل ابتكارى مبدع وينميه ، ويراعى أسباب الفشل أو التقصير ، ويدرس مع أصحابها وسائل النهوض وعلاج العقبات .

• عند التنفيذ :

العدل عند التنفيذ هو احترام أنفائد ، للهيكل التنظيمى والتسلسل الهرمى ، ويعنى الاحترام عدم التدخل فى أعمال الأتباع .

• عند التعامل مع الأتباع :

العدل هنا ألا تكون نظره للأتباع أحكاماً نهائية غير قابلة لتتطور أو التعديل ، مثل : ( فلان لا يصلح ) .

إن هذه العبارة لإتهام لقائلها بأنه عاجز عن تربية الأتباع ، وهروب من مسئولية تنميتهم ، وكس من الأفراد قتل فيهم الحماس لإحساسهم بأن القائد يحمل عنهم ( فكرة سيئة مسبقة ) ، وعلى القائد العادل هنا الاعتقاد بأن التطور شىء طبيعى خلال السنوات ، وأن الزمن كفيل بعلاج الكثير ، فقد يصبح الردىء ممتازاً ، وقد يحدث العكس .

ففى التحقيق الذى أجراه النبى ﷺ مع حاطب ابن أبى بلتعة حين أخبر قريش بسير النبى ﷺ إليهم ، وبعد اعترافه مع ذكره الدواعى التى جعلته يفعل ذلك ، نظر النبى ﷺ إلى بلائه وماضيه الطويل وجهاده فى بدر ، فتضاءل ما فعله حاطب من خطأ ، فنهى عمر عن إيذائه قائلاً :

« وما يدريك يا عمر لعل الله اطلع على من شهد بدرأ ، فقال : اعملوا ما شئتم فقد

غفرت لكم» . ( رواه الشيخان )

ونزل القرآن يشهد للرجل بالايمان :

﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوى وعدوكم أولياء ، تلقون إليهم بالمودة وقد كفروا بما جاءكم من الحق ﴾ .. (المتحنة : ١) .

\*\*\*

## ثالثاً

### القيادة المؤثرة

المرحلة الأولى : كيف تضمن نجاح العمل ؟

١ - وسائل التأثير فى إصدار الأمر

٢ - وسائل التأثير فى المتابعة

٣ - وسائل التأثير فى معاملة المخلصين

المرحلة الثانية : كيف تتغلب على العقبات ؟

١ - وسائل التأثير مع المتهاونين

٢ - وسائل التأثير مع المخطئين

٣ - وسائل التأثير مع المعارضين

المرحلة الثالثة : كيف تتعاون مع القادة ؟

١ - وسائل التأثير مع معاونين

٢ - وسائل التأثير مع القادة





## المرحلة الأولى : كيف تضمن نجاح العمل ؟

### ١ - وسائل التأثير فى إصدار الأمر

#### • معنى الأمر :

إن الأمر لا يحقق تأثيره المطلوب إلا إذا تحول إلى صفة منفذة ، والقائد الناجح هو الذى يحقق معناه التنفيذى ، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الأمر قهراً أو تسلطاً ، وإنما خطوات نجاحه تبدأ من التأثير فى الأتباع ثم توجيههم بالمعاونة والمساعدة حتى يضمن القائد تحقيق هدف الجماعة .

ولذلك فكلمة (أمر) تعنى أمرين :

- تعليمات دقيقة من القائد إلى أحد الأتباع فى دائرة عمله .

- تأمين انسجام أفكار وآراء وانفعالات فى سبيل هدف مشترك .

#### • قبل إصدار الأمر :

يراعى القائد قبل إصدار الأمر الاستشارة ، فعند أحمد عن أنس رضى الله عنه قال : استشار رسول الله ﷺ الناس فى الأمارى يوم بدر .. وفى البداية ( ٤ / ١٠٤ ) أن رسول الله ﷺ شاور سعد بن عباد وسعد بن معاذ فى ثمار المدينة فقالا : يا رسول الله أمراً تحبه فتصنعه أم شيئاً أمرك الله به لا بد لنا من العمل به أم شيئاً تصنعه لنا ؟ فقال : بل شئاً أصنعه لكم .. وفى كنز العمال ( ٤ / ٤٥ ) عن عمر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ كان يسمر عند أبي بكر رضى الله عنه الليلة كذلك فى الأمر من أمور المسلمين وأنا معه . فلم يكن النبى يصدر أمراً إلا بعد أن يستشير أصحابه ويسمع رأى الآخرين . فمن استبد برأيه هلك ، ومن شاور الرجال شاركها فى عقولها ، وقد قسم الحسن رضى الله عنه القادة ثلاثة : فرجل رجل ونصف رجل ورجل لا رجل ، فأما الرجل فذو الرأى والمشورة ، وأما نصف رجل فالذى له رأى ولا يشاور ، وأما الرجل الذى ليس برجل ، فالذى لا رأى له ولا يشاور .

## • صفة الأمر :

لا بد أن يكون الأمر واضحاً ، حتى لا يشعر الأتباع بأنك تتخلص من مسئولية وتلقيها على أكتافهم ، فإن وضوح الأمر يعنى حرصك على التنفيذ ، مما يبعث الثقة ويدفع إلى الفعالية في التنفيذ والأداء .

والأمر الواضح هو ما كان يحتمل معنى واحداً ، أما الأمر الذى له وجهان مختلفان ، فهو يجعل الأتباع فى حيرة وارتباك غالباً ما تنتهى إلى الفشل ، والأمر الواضح يقطع المناقشات بعد صدوره ، لأنها تدعو إلى اللبلة والتردد ، حتى وإن كان هناك بعض الغموض فى الأمر فلا تناقشهم فيه بعد صدوره . وهذا ما حدث فى بنى قريظة حينما قال النبى ﷺ لأصحابه :

« عزمت عليكم أن لا تصلوا العصر حتى تأتوا بنى قريظة » . فهمها الصحابة على وجهين فمنهم من أسرع ليدرك صلاة العصر فى بنى قريظة ، ومنهم من صلى ثم أسرع إلى بنى قريظة ، ولم يعنف رسول الله واحداً من الفريقين ، أو ناقشهم الأمر بعد صدوره . ( الحاكم ٣ / ٣٤ ) .

## • كيفية إصدار الأمر :

أولاً : إعطاء الأمر فى ثقة ودون تردد ينعكس فى سرعة التلبية والتنفيذ ، عندما شاع لدى المسلمين أن عثمان قتل فى صلح الحديبية ، حينما أرسله الرسول إلى قريش يبلغ عنه ﷺ ، قال النبى ﷺ : لا نبرح حتى نناجز القوم . ( ابن هشام ٢ / ٢٢٩ ) .

ودعا الناس إلى بيعة الرضوان تحت الشجرة ، فهرع أصحابه إلى المبايعة على الموت أو على أن لا يفروا ... ما الذى جعل الصحابة يسرعون إلى أن يبايعوا على الموت ؟؟ ... نعم إنه التأثير الذى حدث فى كيفية إصدار الأمر من رسول الله ﷺ .

ثانياً : استخدام أسلوب الاثبات أقوى فى التأثير من أسلوب النفى ، مثل « قوموا بواجبكم » أفضل من « لا تفروا من الميدان » ، عندما فر المسلمون فى درس حنين ، انحاز رسول الله ﷺ ذات اليمين غاضباً من فرار المسلمين ، وقال مستخدماً أسلوب الإثبات : هلموا إلى .. أنا رسول الله ... أنا محمد بن عبد الله ( ابن هشام ٢ / ٢٨٩ ) .

فكان من تأثيره أن اجتمع حوله مائة من أصحابه يصيحون : لبيك ، لبيك ، حتى عاد إليهم نصر الله ، وسموا بالمائة الصابرة وأصبح لهم في الإسلام شأن عظيم .

كما أخرج أحمد عن عتبة بن عبد السلمي أن النبي ﷺ قال لأصحابه : « قوموا فقاتلوا » فقالوا : نعم يا رسول الله ، ولا نقول كما قالت بنو إسرائيل لموسى عليه السلام : « اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ههنا قاعدون » ، ولكن انطلق أنت وربك يا محمد وإنا معكم نقاتل . ( الهيثمي ٦ / ٧٥ ) .

### • بعد إصدار الأمر :

\* مطابقة من يقوم بالعمل ، بتقديم خطة قبل التنفيذ ، للوقاية من الأخطاء ، ولتسهيل وتيسير المتابعة .

\* لا تحاول التفكير في أى تعديل لأعمال نفذت ، فإن ذلك يزعج المنفذين ، ويقلل من حماسهم للعمل .

\* احذر من تكرار الأوامر أكثر من مرة ، فإن ذلك مدعاة للاعتقاد بعدم ثقتك بها أو جدواها .

\* \* \*

## ٢ - وسائل التأثير فى المتابعة

### • • معنى المتابعة :

إن كثيراً من القادة يصدرون الأوامر ، ثم ينتظرون نتائج التنفيذ ، معتقدين أن وظيفتهم هى إصدار الأمر ، ومسئوليتهم لا تمتد بعد إعطائه بل تنتهى عند هذا الحد ، فهل هذا الاعتقاد صحيح ؟ بالطبع هذا ليس من القيادة فى شيء ، بل يكون أشبه بألعاب الصغار فى تسلية أو ترفيه ، وتنفيذ المهام ليس من أمور الصغار ، فإن مسؤولية القائد تنتهى بانتهاء التنفيذ ، وتظهر براعته ومقدرته الحقيقية أثناء متابعة التنفيذ ، ما أسهل أن نجلس إلى مكاتبنا فنخطط وننظم وننسق ، فنكون فى متعة تضاهى متعة المخترع ، ولكن حينما تنتقل الأفكار إلى الواقع ، وتصطدم الخطط بالتنفيذ ، هنالك تبدأ المتاعب ، التى يحتويها القائد الناجح بالمتابعة ، التى تدفع الأعمال ، وتنهض بالتقصير ، وترفع معنويات الذين يعملون فى

صمت وإخلاص وإنكار ذات ، خاصة إذا وجدوا من القائد تقديراً أو شكراً .  
ووجد بالدراسة أنه لو أهمل القائد المتابعة ، ازداد الإهمال فى العمل ، وذلك لأن  
الأعمال تدفع عن طريق أمرين :

- ضمير يقظ

- قائد متابع

فإن أهمل القائد المتابعة ، فاعتماد العمل سيكون على الضمير ، وهنالك يظهر تياران  
: تيار الضمير اليقظ ، وتيار الإهمال ، الذى غالباً ما يتفوق على الأول .

### • • المتابعة المؤثرة :

١ - لا تكون متكررة بشكل مزعج ، أو نادرة قليلة النفع ، ويمكن أن تكون دورية  
ومفاجئة لتجنب الروتين .

٢ - لا تسعى إلى التنقيب عن الأخطاء ، والبحث عن المساوىء ، فتكون المتابعة  
مقبولة عند الأتباع برحابة صدر .

٣ - هى التى يحقق واجباتها الثلاث : واجب الوظيفة وتنفيذ المهمة كقائد ، وواجب  
رحمة نحو المخطئين لانتشالهم من التقصير ، وواجب عدالة تجاه الجنود المجهولين والمخلصين  
الصادقين ، والعاملين فى صمت .

٤ - هى التى تعتمد على التحقق بشخصية القائد ، ولا تعتمد على التقارير شفوية  
كانت أو مكتوبة .

٥ - هى التى تتحقق بالشمولية ، فلا تكون لأفراد بعينهم دون غيرهم ، وإنما تمتد  
حتى تصل إلى أقل المنفذين .

\* \* \*

### ٣ - وسائل التأثير فى معاملة المخلصين

• إن هؤلاء المخلصين فى عملهم ، وفى تنفيذهم للمهام ، لا يحرصون بحال على أن  
يعرفوا عند القائد ، ولذلك فالتعامل معهم يحتاج إلى نوع نادر وفريد من الصدق ، ليستمر

إخلاصهم وينمو .

• هذا الصنف الفريد يعتقد اعتقاداً قوياً بأن رضى الله عنه كل شيء ، فحينما جاء الرجل إلى القائد بجواهر ثمينة فقالوا : من أنت ؟ فقال : والله لا أخبركم فتحمدوني ، ولا غيركم ليقرظوني ، ولكنى أحمد الله وأرضى بشوابه . ( ابن الأثير ٢ / ٣٦٠ ) .

• لذلك كان فن التعامل معهم هو التشجيع والمكافأة ، لأن الإنسان كائن يتأثر بالتشجيع وخاصة الصادقين ، وكم من عبقریات تحطمت لأنها لم تجد من القائد التشجيع والثناء والتقدير .

### •• ومن السلبيات القاتلة والأفكار الخاطئة :

= أن يعتقد القائد أن الإنسان حينما يقوم بعمله على أكمل وجه ، فإن ذلك واجباً لا يستحق عليه الثناء .

= أن يشك القائد ولو لحظة واحدة في صدقهم ، ففهم صفات ايجابية ومواهب وإبداع قد تموت إذا شعروا بذلك .

= أن يسرع القائد في التأنيب أو التوبيخ ، ومن اعتاد ذلك من القادة ، دون تفرقة بين الأتباع ، عُد في زمرة المكروهين .

### •• لذلك فمن وسائل التأثير الناجحة :

= التقدير والثناء على قدراته وامكاناته الطيبة وإبرازها .

= المديح لأقل إجابة في العمل لأنها تدفعه إلى المزيد والمزيد .

= اختيار اللحظة المناسبة للمكافأة ، وعدم الإسراف فيها حتى لا تفقد قيمتها وهدفها .

= المكافأة أو التشجيع أو الهدايا تكون للعمل الحسن فقط ، وليس العمل الحسن المقرون بالتملق والتزلف حتى لا يحيط القائد نفسه بطبقة من الضعاف والوصوليين ويفقد عمل المخلصين .

## المرحلة الثانية : التغلب على العقبات

### ١ - وسائل التأثير مع المتهاونين

• معنى التهاون :

التهاون فى التنفيذ أنواعه ثلاثة ، وكل نوع له وسائل علاج غير الآخر ، لذلك فالقائد المؤثر يحدد نوع التهاون ، ويختار العلاج الملائم ، وفق الجدول المرفق :

نوع التهاون	العلاج الملائم	السبب
ضعف امكانيات	مصارحته ومساعدته فى تصحيحه	تهاون غير مقصود
إهمال غير متكرر	لا إصرار على التأنيب وإنما يكون عابراً	ذلك حتى لا يختلق الأعذار فيقتنع بها فى النهاية وينقم على القائد
إهمال متكرر	التأنيب والإصرار عليه	تهاون مقصود ومتكرر

والقائد الصحيح هو الذى يعالج التهاون ، ويحدد التأنيب ، دون أن يلقي مسؤولية أخطائه على أكتاف الأتباع ، بل يعتبر نفسه مسئولاً أولاً عن تصرفاتهم وإهمالهم فى أى نوع من الأنواع السابقة .

## • قبل التأنيب :

لا بد قبل أن تأنبوا من أمرين :

الأول : تحرى الحقيقة قبل التأنيب ، لأنه دائماً يبدو الذنب أكبر للناظر عن حجمه ، وتحرى الحقيقة هو الذى يوضح حجم ونوع الإهمال ، ليكون العلاج ناجعاً .

الثانى : نسيان الأخطاء السابقة ، فهى جروح قد التمت ، فلماذا تثار من جديد ، إن ذلك يشبط الهمم ، حين يشعر الفرد أنه فى قائمة الخاطئين مهما حاول الإصلاح ، ولذلك يقول النبى ﷺ : « كل ابن آدم خطاء ، وخير الخطائين التوابون » . . . ولو صحت هذه النظرة ، لهلكنا جميعاً .

## • التأثير عند التأنيب :

\* عدم التأخير ، فقد يعتقد المتهاون أن تصرفه قد قبله القائد ، ولكنه تغير تحت تأثير خارجى ، فيلقى اللوم على القائد .

\* ألا يكون قاسياً ، حتى لا يؤدي إلى التقاعس أو المعارضة .

\* أن يكون مناسباً للتهاون ، ونوعه ، وذلك بعد تحرى السبب ، حتى لا يؤدي لانعدام الثقة .

\* ألا يكون فى وقت غضب القائد أو فى حالة عصبية متوترة ، حتى لا يكون تهوراً ، أو يكون مدعاة لاعتذار وأسف القائد .

\* \* \*

## ٢ - وسائل التأثير مع المخطئين

### • معنى الخطأ :

الأخطاء أربعة أنواع ، وليست كلها مسئولية المنفذ ، فقد يكون الكثير منها مسئولية القيادة ، أو خطأ مشترك بين القائد والأتباع ، وذلك حتى يتم تحديد المخطئ ، ونوع العقوبة ، وفق الجدول المرفق :



نوع الخطأ	المخطئ	العقاب
سوء في إعطاء الأمر	القائد	لا عقاب
الأمر جيد ولم يتأكد فهم المنفذ		على المنفذ
الأمر جيد والفهم جيد ولكن	مزدوج	لا عقاب
يرجع إلى عدم وجود امكانيات		على المنفذ
الأمر جيد والفهم جيد ولكن	مزدوج	لا عقاب
يرجع إلى كسل المنفذ		على المنفذ
	المنفذ	عقاب

•• ملاحظة :

وقيل في الرابع :

إنه خطأ مزدوج ، فالقائد لم يثر الحماسة في المنفذ .

•• أهمية العقوبة :

هي وسيلة لإصلاح الفرد والتخلص من أخطائه ، ولذلك فإن النظرة الصحيحة إليها ألا تلتصق بفاعلها طوال حياته ، وإلا اعتقد أنه مستهدف ومرفوض دائماً ، فلا ينهض أبداً ، ويظل حبساً ورهن أخطائه .

بل إن الإسلام علمنا أن حياته تبدأ من جديد بمجرد انتهاء العقوبة مباشرة .

كان أبو محجن محبوساً في بيت سعد لشعر قاله في وصف الخمر ، ولما دارت معركة القادسية أخذ أبو محجن يستعطف سلمى زوج سعد ، ويعدها إن أطلقتته ونجاه الله ليعود إلى محبسه ، فأطلقتته فركب البلقاء فرس سعد ، وخرج بها ، وأبلى بلاءً حسناً ، حتى أن المسلمين حاروا في أمره .

فمنهم من قال : هو هاشم جاء من الشام ، ومنهم من قال : هو الخضر ، ومنهم من

قال : إنه من الملائكة ، وسعد ينظر إليه وهو يقول :

لولا محبس أبى محجن لقلت : هذا أبو محجن وهذه البلقاء .

ثم عاد أبو محجن إلى محبسه ، ووضع رجله في القيد ، فلما بدا الصباح أخبرت سلمى زوجها بقصته فأطلقه سعد ، وقال :

اذهب فما أنا مؤاخذك بشيء تقوله حتى تفعله . ( ابن الأثير ٢ / ٣٣٠ )

### • • التأثير عند المعاقبة :

- أن تكون مناسبة لكل من المخطئ ونوع الخطأ والظروف .
- أن تكون قليلة ، فكثرتها تثبط الهمم ، ووجد أن الأخطاء تقل عند ما ينمو الشعور الجماعى والإحساس بالمسئولية الجماعية .
- أن تكون في الرضا ، وليست في وقت غضب ، أو توتر عصبى
- التحقق من الخطأ ، قبل العقوبة ، يجعلها مقبولة .
- عدم معاقبة القائد أمام أتباعه ، فالهدف تحقيق الإصلاح ، لدفع الأعمال ، وليس كسب الجولات والانتصارات الشخصية .

• • •

## ٣ - وسائل التأثير مع المعارضين

### • • معنى المعارضة :

وهي أمر طبيعى يقابل القادة ، ويعترض طريقهم وهم في سبيل تنفيذ المهام ، وعليهم أن يتوقعوه قبل ظهوره ، وهي اعتراضات قد تكون فردية أو جماعية ، مكشوفة أو مستورة ، عابرة أو ثابتة . فمهما حاول القائد من تقديم توضيحات في العمل ، ووجدان حى في التنفيذ ، فطبيعى أن يكون هناك أناس لا يرضون بالقائد ، هؤلاء الذين تحركهم الضمائر المستترة ، والنقد من أجل التشويه ، والمعارضة من أجل التحريف ، فكما قيل : سخافات البشر لا تحصى .

## • أصناف المعارضين :

وهي ثلاثة وفق الجدول التالي :

الصنف	وصفه	علاجه
الشاكون	وهم الشاكون بشكوى عابرة	اسمع لشكواه واشكره أو اصرفه بالتي هي أحسن إن كانت فكرته متواضعة أو غير صالحة .
المتدمرون	دائماً متدمرون شاكون لأسباب نفسية	ليس معهم إلا طريق الحزم والقوانين واللوائح فلها تأثير كبير على نفوسهم
المتألمون	وهم الذين يعتقدون أنهم أهل للقيادة	بالحكمة والحزم معاً ، الأولى : إشعارهم بأنكم تحترمون امكاناتهم الحقيقية ومواهبهم المتميزة الثانية : حتى يعرفوا أن السلطة بيدكم ولن

## \* وفي عالم النفس تحليل طيب للمشاغب من المعارضين :

بالدراسة وجد أنه نتيجة مركب نقص منذ الطفولة ، نمت معه بخوف مع متاعب الحياة ، ثم انقلب إلى خجل من المجتمع وسلبية ، فهو يحتج وينقد كل سلطة أو قيادة ، اعتقاداً منه أن ذلك يحرره ، ثم ينقلب ذلك عنده إلى عادة لا يشعر بخطرها . والحل لهذه الحالة كما أوضح التربويون : لابد من نضوج الفكرة في تصوراتهم وذلك لا يكون إلا

بالحكمة والتأني والهدوء والزمن جزء من العلاج .

### •• التأثير فى المعارضين :

\* المحافظة على الهدوء والحكمة فى محاولة كشف السبب الرئيسى للمعارضة ،  
لرسم العلاج الملائم .

\* الحديث الهادى معهم ، والمناقشة والحوار لوضع النقاط على الحروف ، وإعادة  
الثقة المفقودة .

\* عدم مناقشتهم أمام الآخرين ، بل على انفراد ، فكسب القلوب أولى .

\* استقبال ثورات المعارضين بالتؤدة والهدوء ، حينما سأل النبى ﷺ الأعرابى ( الذى  
جاء يستعين بالنبى ) : أحسنت إليك ؟ ، قال الأعرابى : لا ، ولا أجملت ، فغضب  
المسلمون وهموا أن يقوموا إليه ، فأشار رسول الله ﷺ إليهم أن كفوا ..  
( ابن كثير ٢ / ٤٠٤ ) .

وعندما جاء الطفيل بن عمرو الدوسى ثائراً على قومه : إن دوساً قد عصت وأبت  
فأدع الله عليهم ، فاستقبل رسول الله ﷺ القبلة ورفع يديه فقال الناس : هلكوا ، فقال :  
« اللهم اهد دوساً وائت بهم ، اللهم اهد دوساً وائت بهم ، اللهم اهد دوساً وائت بهم »  
( رواه الشيخان )

\* السؤال بأسئلة يجيب المعارضون عليها بنعم ، ففى عالم النفس بون شاسع بين  
كلمتى ( نعم ) ، و ( لا ) ، فمن الصعب أن تقنع أحداً بالعدول عن ثورة ( لا ) فى وقتها ،  
بل يلجئه ذلك إلى مزيد من العناد والدفاع عن رأيه ، أما كلمة ( نعم ) فإنها تحرك كوامن  
النفس إلى هدوء تام واسترخاء داخلى ، يجعل العقل أكثر تفتحاً وتهيئاً للتفكير المتزن  
وقبول النصيح أو التوجيه .

\* العمل الدائب على توضيح الفكرة ، ونضوجها فى أفهامهم وتصوراتهم حتى ينمو  
الشعور بالجماعة ، وتفهم أصول العمل الجماعى .

\* \* \*

## المرحلة الثالثة : التعاون مع القادة

### ١ - وسائل التأثير مع معاونين

•• معاونون :

إن القائد لابد أن يتصف ببعد النظر وعمق الفكرة وهما يتنافيان إذا اهتم القائد بالتفصيلات والدقائق ، كذلك لابد للقائد أن يحافظ على صفاء الذهن ، لاستعماله في مواجهة الحوادث والمفاجآت بقراراته وأفكاره ، لذلك فهو يستعين بالمعاونين ، والقائد الناجح هو الذى يحسن الاستعانة بالقادة معاونين ، بينما الفاشل يتذر منهم ، ولما كان الناس نوعين : الأول : آخذ يستغل كل شئ ويستفيد من حوله ، والثاني : مشع يعطى النور لمن حوله ، فكان على القائد لزماً أن يختار معاونيه ، ولعل فى الجدول التالى مساعدة فى الاختيار :

القائد الفاشل	القائد الناجح
يختار مساعدين لا يتمتعون بمزايا عالية حتى تسهل عليه قيلدتهم وتلين له رقابهم .	يختار مساعدين ممتازين ذوى امكانات وإبداع ، يتصفون بالمهارة والإخلاص ، ويتحمل هو أنفقتهم أو عنفهم الناتج عن امتيازهم .

ولا ينتهى عمل القائد الناجح عند اختيار معاونيه ، وإنما يبدأ عمله بعد اختيارهم فى تدريبهم وتنميتهم ، عن طريق المهام والمسئوليات وحرية التصرف فى حدود سلطتهم .

•• التأثير فى معاونين :

هناك عدة وسائل للتأثير ورفع مستواهم ، كما هناك عدة وسائل لشييط همم معاونين

، فى الجدول التالى كشف واضح يغنى عن الإسهاب والإطالة .

وسائل تثبيط همم المعاونين	وسائل رفع همم المعاونين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدخل فى حدود عملهم بدون مناسبة .</li> <li>• تجريد هم من بدايتهم .</li> <li>• مكافأة أو معاقبة التابعين لهم دون استشارتهم .</li> <li>• اعتبار أفكارهم وآرائهم عقيمة دون دراسة .</li> <li>• إلقاء أخطاء الرئيس على عاتقهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدفاع عنهم والتحدث بلسانهم .</li> <li>• شرح آرائهم وعدم التضحية بهم .</li> <li>• تدريبهم المستمر لرفع الكفاءة .</li> <li>• عدم تأنيبهم أمام أتباعهم .</li> <li>• عدم نسيانهم فى المكافآت أو التشجيع .</li> </ul>

- والقائد المؤثر هو الذى يصنع جو العمل المناسب مع العاملين وعليه أن يراعى :
- أن جو اللطف يعمل على التفاهم والتعاون .
  - أن جو الثقة والصراحة للوقوف على الأخطاء ومعالجتها يتم باللقاء خارج أوقات العمل والتحدث بحرية .
  - أن جو التيسر والمرح والبعد عن الرسمية يحدد النشاط ويدفع الأفكار .

• • •

## ٢ - وسائل التأثير بين القادة

### •• التعاون بين القادة :

القائد ليس هو الوحيد الذى يعمل بالقيادة ، وإنما له زملاء قادة لهم مسئوليات أخرى ، قد تضاهى مسئولياته أو تزيد أو تنقص ، ولذلك تكمن الخطورة فى مدى العلاقة بينه

وبينهم ، ووجد بالدراسة أن القائد الناجح فى عمله ، هو الناجح فى التعاون مع زملائه القادة ، وقبل أن يسأل القائد نفسه : هل أنا متعاون مع زملائى القادة أم لا ؟ عليه مراجعة هذا الكتاب مرة أخرى ، فإن وجد تحقيقاً عملياً لما فيه فى واقع عمله فليطمئن أنه متعاون مع القادة .

أما هؤلاء الذين يضربون بالأصول عرض الحائط ، ويعتبرون أتباعهم ملكاً لهم يستعملونهم لتحقيق مصالحهم الشخصية ، ثم يغدقون عليهم بمنح وهدايا ، كأنهم عمال لديهم ، هذا خطأ فاحش ، وأبعد ما يكونون عن التعاون مع زملائهم ، وعليهم مراجعة أنفسهم ، وترتيب العمل وفق أسسه وأركانه ثم النهوض به .

### •• أصول التعاون بين القادة :

يرجع التعاون إلى أصليين يجب على القائد مراعاتهما :

#### الأصل الأول : التفاهم

وترجع أهمية التفاهم فى أنه يعمل على إنجاح مهمة القيادة ككل ، وإن انتفى التفاهم بين القادة ، رأيت بعض الأتباع يتحيزون إلى قائد دون الآخر ، أو عدم الثقة نهائياً بجميع القادة ، مما يبعث الفوضى والدمار ، لأن القادة غير قادرين على التفاهم فيما بينهم .

والتعاون بين القادة بتحقيق التفاهم ليس بالأمر السهل ، ذلك لأن كلاً منهم له شخصيته المستقلة ، ولكن بالإخلاص وإنكار الذات والصدق يتحقق التفاهم المرجو .

لما آل أمر جيوش الشام إلى قيادة أبى عبيدة ، أخذ أبو عبيدة خالداً بما أحدث أمير المؤمنين من عزل خالد عن القيادة ، بعد انتهاء خالد من فتح دمشق ، فقال خالد : يرحمك الله ! ما منعك أن تعلمنى حين جاءك ؟ ، فقال أبو عبيدة : كرهت أن أكسر عليك حرك ، وما سلطان الدنيا أريد ، ولا للدنيا أعمل ، وما ترى سيصير إلى زوال وانقطاع ، وإنما نحن أخوان ، وما يضر الرجل أن يليه أخوه فى دينه ودنياه . ( ابن كثير ٧ / ٢٣٠ ) .

وفى منتخب الكنز ( ٤ / ٣٩٠ ) جاء الأقرع والزبرقان إلى أبى بكر يقولان : اجعل لنا خراج البحرين ونضمن لك أن لا يرجع من قومنا أحد ( يرتد عن الإسلام ) ، ففعل وكتب الكتاب طلحة بن عبد الله ، وأشهدوا شهوداً منهم عمر بن الخطاب ، فلما أتى

عمر بالكتاب ونظر فيه لم يشهد ثم قال : ولا كرامة ، ثم مزق الكتاب ومجاه ، فغضب طلحة وقال لأبي بكر : أنت الأمير أم عمر ؟ فقال : عمر غير أن الطاعة لى ، فسكت .

وسبق ما كان من أبي عبيدة حينما أرسله الرسول ﷺ أميراً على مدد المهاجرين إلى عمرو ، ولما رفض عمرو أن يكون أبو عبيدة أميراً للمهاجرين قال أبو عبيدة : تعلم يا عمرو ، أن آخر ما عهد إلى رسول الله ﷺ أن قال : « إذا قدمت على صاحبك فتطاولوا » ... وإنك إن عصيتنى لأطيعنك ، فسلم أبو عبيدة الإمارة لعمرو بن العاص (البداية ٤ / ٢٧٣) .

وهكذا كان التفاهم بين القادة ، صدق وإخلاص وإنكار ذات .. من أجل تحقيق الهدف المشترك .

### الأصل الثانى : النقد

فى جو العمل ، قد تنتشر الغيرة بين الأفرع ، وهذا شىء طبيعى ، فى جو الايمان يتحول إلى تنافس ، يسرع بتحقيق الأهداف ، ولكن قد يسقط بعض القادة فى الاختبار ، حينما يفهمون هذا الأمر على غير حقيقته ، فينتقدون النقد غير البناء ، والنقد البناء هو التابع من قلب مخلص ، ويكون مدمراً إن كان نابعاً من قلب مملوء بالحقد والكراهية ، ولو كان لبقاً فى ألفاظه ، أنيقاً فى صياغاته . وقد يتسم جو الجماعة إذا انتشر هذا الدخان الخبيث ، فالنقد يبدأ من غير الابتكارين بالقول بعيداً عن العمل ، ثم يتحول النقد اللاذع إلى عمل ينشغلون به ، ويتوقفون عن مهمتهم وأداء التكليف ، ويتصيدون الأخطاء ويرزونها ، ومن هنا كانت أهمية النقد البناء ، الذى تتقدم به الجماعة ، وتبادل الخبرات ، وتصحيح المواقف نحو الأفضل .

أخرج ابن سعد - ( ٤ / ٩٧ ) - عن أم خالد بنت خالد بن سعيد قالت : قدم أبى من اليمن بعد أن بويج لأبى بكر ، فقال لعلى وعثمان رضى الله عنهما : أرضيتم بنى عبد مناف أن يلى هذا الأمر عليكم غيركم ؟ فنقلها عمر إلى أبى بكر فلم يحملها أبو بكر على خالد وحملها عمر عليه . وأقام خالد ثلاثة أشهر لم يبايع أباً بكر حتى جاءه وبايعه ، وكان رأى أبى بكر فيه حسناً وكان معظماً له ، فلما بعث الجنود إلى الشام عقد له على المسلمين وجاء باللواء إلى بيته ، فكلّم عمر أباً بكر فقال : تولى خالداً وهو القائل ما قال !! فلم يزل



به حتى رد خالد اللواء إلى أبي بكر وهو يقول : ما سرتنا ولا يتكم ، ولا ساءنا عزلكم ، وإن المليم غيرك ، تقول أم خالد : فما شعرت إلا بأبي بكر داخل على أبي يعتذر إليه ، ويعزم عليه أن لا يذكر عمر بحرف !!! فوالله ما زال أبي يترحم على عمر حتى مات !!

وقد كان أبو عبيدة في العام الذي انتشر فيه الطاعون ، يري عدم رجوع عمر إلى المدينة قائلاً له : أفراراً من قدر الله ... فأجابه عمر بكل هدوء في حوار رقيق : فراراً من قدر الله إلى سدر اللـه . ( الطبري ٤ / ٥٧ ) . ففي حرية يقول أبو عبيدة رأيه ، وفي هدوء يتقبل عمر ، ويرد في حوار رقيق ، دون أن يلمس القلبين خلاف ، بل حب وتقدير واحترام . وهكذا يكون النقد المطلوب .

### • • التأثير بين القادة :

• التفاهم والتعاون والمحبة ودماثة الخلق ، فالقادة في أمس الحاجة إلى ذلك في هذا الوطن .

• الصراحة ولكن نقاسية أو الجارحة بل بتهذيب رفيع .

• تجنب المناقشات والألفاظ الحادة بل يكون الحديث عاماً .

• المرح والاحترام المتبادل والهدوء ، فإن ذلك يلطف الجو .

• الاندماج في عمل الجماعة ، وليس اندماج الجماعة في عمل القادة .

• • •

تم الجزء الأول بحمد الله وتوفيقه

## القيادة المؤثرة

### الجزء الثانى

#### القائد التنفيذي

- مدير إدارى

- مدير مدرسة

- قائد وحدة

- رئيس قسم

- مشرف عمل

- مسؤول مجموعة



## الفصل الأول

### مهمة القائد التنفيذي

#### تمهيد : ماذا تعنى القيادة التنفيذية ؟

\* القيادة التنفيذية هى فن التعامل مع مجموعة من الناس ، يمارس فيها القائد سلوكه التأثيرى ، الذى يحقق أقصى فاعلية فى أداء العمل ، وهى تركز على قاعدة أساسية : ألا وهى فن العمل مع الآخرين .

\* القادة الناجحون فى هذا المجال ، لا يتعدى نجاحهم عن تمتعهم بمهارة أو معرفة يحتاجها أداء العمل ، فقيادتهم التنفيذية ما هى إلا المسئولية عن الأفراد .

\* قد يظن الكثيرون ممن خاضوا هذا المجال أنهم يستطيعون التأثير ، نظراً لما يتصفون به من مهارة يدوية حركية أو مبادئ علمية أو تفوق مهني تخصصوا فيه وتدريبوا عليه .. ولكنهم وللأسف قد يفشلون أمام الصعاب والعقبات التى تعترضهم ولا تحلها بسهولة ما اتصفوا به من مهارات خاصة بهم .

• ولذلك :

فإن علماء هذا الفن ينصحون القائد التنفيذي بالأخذ بكل وسائل التنمية الذاتية فى مجال عمله من :

١ - قراءة الكتب التى تتحدث عن مجال عمله ، وذلك بأسلوب ناقد علمي موضوعي ، فيقارن بين ما حوى الكتاب من آراء وبين خبرته التنفيذية الخاصة به .

٢ - الاشتراك فى الصحف والمجلات والجمعيات التى تهتم بهذا المجال ، والتزود بكل جديد ونافع .

٣ - الانضمام إلى الدراسات المسموحة أو المؤتمرات أو المراسلة ، وتحقيق ذلك أمر مساند وقوى للقائد .

٤ - انتقد الذاتى لظريفته التنفيذية . بالاستعانة بأخ صالح يهدى إليه عيوبه .

فلا خير فى ود امرئ متلون . . . إذا الريح مالت مال حيث تميل

وعليه بالطبع أن يتخضى ، عقبة نفسه التى تحول دون تحقق هذا الأمر ، ففى عالم النفس يقولون : أن من طبيعة النفس التبرير لتحقيق هدف واحد ، وهو أنه على حق وليس على خطأ .

يقول سعيد بن المسيب : إنه ليس من شريف ولا عالم ولا ذى فضل إلا وفيه عيب ، ولكن من الناس من لا يتغى أن تذكر عيوبه .

تريد مهذباً لا عيب فيه . . . وهل عود يقوم بلا دخان

ومما نراه من صور باهتة لقادة فاشلين ، لا يدعوننا بحال إلى الإحباط ، لأن القدرة على التأثير مع أنها تكتسب وهذا الكتاب جاء ليحقق هذا الهدف ، فإن القائد التنفيذى لابد أن يكون من هذا الطراز يعيش مع الناس وللناس وفى الناس .

كان الفضيل بن عياض يقول : إدخال السرور على المؤمن وقضاء حاجته أحب إلى من عبادة العمر كله .

ولقد قسم علماء النفس الإدارى أنماط القادة فى التنفيذ إلى ثلاثة أقسام :  
إجمالاً :

١ - يتحرك ضد .

٢ - يتحرك نحو .

٣ - يتحرك بعيداً .

تفصيلاً :

الأول : يحسب أن الجميع أعداء لابد أن يقهرهم ، لذلك فهو حريص على أن يجمع حوله الإمعات ، ويلجأ إلى استخدام اللغة الصارمة بل والأسلوب الفاحش المؤذى . ويعشق المواجهات من أجل أن يحقق شيئاً واحداً هو التأكيد على سيطرته وسطوته .

الثاني : يتحرك نحو الناس بمواطفه ، ومشاعره ووجدانه ، يادر بحل مشكلاتهم والغوص فى أعماقهم ، ويقف بجانبهم ويذل كل ما يملك كسباً لثقتهم ومشاركة فى تحقيق بذل أقصى جهد لديهم للحصول على أعلى إنتاج وتحقيق هدف الجماعة .

الثالث : يبعد دائماً عن المشكلات ، ولا يواجهها مؤثراً فى ذلك كما يقولون السلامة ، والابتعاد عن مآزق أو تقديم تضحيات ، فكما قيل : عند تغلب الأحوال ، تعرف جوهر الرجال .

وفى هذا الكتاب نحن نخاطب ، هذا الطراز الذى يتحرك نحو الناس ، القائد التنفيذى المسلم ، صاحب العقيدة ، وصاحب الفكرة ، وصاحب الدعوة ، الذى أعلن تصميمه على استئناف الحياة الإسلامية ، بقوة وأمانة ، بقوة إقدام وقوة إيمان وقوة علم وقوة عمل ، وأمانة يحققها بصدق عهد وثبات موقف ، وزهد فى الدنيا ، وخشية من الله ، ﴿ من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه ، فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر وما بدلوا تبديلاً ﴾ .

ورحم الله أمير المؤمنين عمر جلس يوماً بين أصحابه وقال : « أعيانى أهل الكوفة ، إن استعملت عليهم لنا استضعفوه وإن وليتهم القوى شكوه ، ولوددت أنى وجدت قويا أميناً مسلماً أستعمله عليهم » .

وفى النفس حاجات وفيك فطانة . . . سكوتى بيان عندها وخطاب

فقائدنا إذن هو الذى يتحمل المسؤولية ، مسؤولية الإسلام وهيمنته على الأرض ، مقتدياً فى ذلك بأمر القائد الأسوة ﷺ ، خير من نفذ وطبق الدين كله ، ومن هنا تعظم مسؤولية القائد التنفيذى ، ولنا فى ابن عمر رضى الله عنهما حينما عهد إليه النبى ﷺ بتنفيذ آية الخمر ، تقول كتب السيرة ، أنه ﷺ ذهب معه أول مرة وأخذ منه المدية وشق ما كان من تلك الزقاق بحضرته ثم أعطاها له ، وأمر من كانوا معه أن يمضوا مع ابن عمر ويعاونوه . تلك يا أخى الحبيب هى مسؤوليتك التنفيذية ، وقد رفع الإسلام من شأنها ، هذا خليفة رسول الله ﷺ يقول لأسامة بعد أن أصبح قائداً للجيش ، وأراد أن يستبقى عمر معاوناً له فى إدارة شئون المسلمين ، استأذن من أسامة بوصفه القائد التنفيذى للجيش وله المسؤولية الكاملة والسلطة المطلقة للجيش ، وكان عمر جندياً فى الجيش ، فقال له : « إن

رأيت أن تعينى بعمر فافعل ، ، الخليفة وهو يمثل أعلى سلطة فى الدولة الإسلامية ، يستأذن القائد التنفيذى للجيش ، فى أمر خاص بالدولة ونفع المسلمين ، وما ذلك إلا لعظم المسؤولية فى الإسلام . وحينما جاء الناس يشكون إلى عمر بن الخطاب ، أحد القادة على الولايات فى صرف المال قال لهم :

« إن ذلك من شأن أبى عبيدة » أى عمله ، ومسؤوليته .

ولذلك كله كان على القائد التنفيذى أن يتعرف على مهمته التنفيذية ، وواجباتها ، ومبادئ العمل ، ويعمل على تحقيق ذلك ، من أجل أن يبدل الأفراد أقصى جهدهم فى أداء العمل ، بعبء متميز ، ونقاء مستمر ، فما مهمة القائد التنفيذى ؟

\*\*\*

## مهمة القائد التنفيذي :

إجمالاً :

أولاً : التوجيه المؤثر ( توجيه الأفراد )

ثانياً : الإدارة المؤثرة ( إدارة الأفراد )

ثالثاً : الاتصال المؤثر ( الاتصال بالأفراد )

تفصيلاً :

### أولاً : التوجيه المؤثر

ونعنى بتوجيه الأفراد المؤثر أن يكتسب القائد التنفيذي مهارة فى معاونة رجاله على بذل جهدهم كاملاً ، والتوجيه عند أهل الإدارة : عملية اتصال وسلوك ، قيادة فى التوجيه من ناحيتين : الناحية الفكرية التى تؤدى إلى زيادة درجة المرؤوس ، والناحية السلوكية التى تؤدى إلى تغيير أداء الأفراد ، وهو يحتاج إلى الأسلوب الجميل والتخاطب بأسلوب واضح سهل هادف ومفهوم وترك للمرؤوس حرية التصرف ، والمبادأة واختيار السبل المؤدية للهدف . وهذه القضية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوضوح الأفكار فى أذهان الأفراد ، وروحهم المعنوية المرتفعة ، والظروف الملائمة للعمل ، ومشاركتهم فى اتخاذ القرار ، فهو الطريق الوحيد لتحمسهم فى أداء العمل ، وهذه الأربعة من أهم الوسائل التأثيرية فى التنفيذ ، ولذا نلقى الضوء عليها بالتفصيل .

#### أ - كيف تعمل على وضوح الأفكار فى الأذهان ؟

المقصود بالأفكار هنا ، ما هو المتوقع من الأفراد أن يقوموا بعمله وتحقيقه ، وذلك لتلهمهم لمعرفة كل شئ عن طبيعة العمل والهيئة التى يعملون بها ، ويتم ذلك بعدة وسائل :

١ - وضوح هدف الهيئة وكيفية تنظيمها وطرائق العمل والغرض من ذلك اقناعه بأنه



يعمل لدى هيئة متميزة فيكون عطاؤه متميزاً وفريداً .

٢ - طبيعة عمله المحدد ، وعلاقته بعمل الآخرين ، والغرض من ذلك : أن تكون البداية واضحة ومحددة وصحيحة بما يضمن استمرار العطاء .

٣ - معرفته بقواعد العمل التنظيمية ، وكذلك القواعد الخاصة بالهيئة . والغرض السير على بينة .

٤ - كيفية قياس الحكم في عمله ، والغرض حتى لا يكتشف بعد مدة من العمل أن عمله ليس على ما يرام .

٥ - معايير الجودة في عمله حتى لا يكتشف أيضاً بعد فترة أن إنتاجه على غير ما يتوقع قائده .

٦ - سرية وأمنية وظيفته ودرجته إذا كان من هذه الأنواع .

#### ب - كيف ترفع الروح المعنوية ؟

يتمكن القائد إذا تمكن من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ، أن يحظى بأقوى دافع وأعظم حافز لتقديم الجهود المطلوبة ، في سعادة ووعي ، وذلك باستعمال الوسائل التالية :

##### ١ - الشعور بالانتماء :

يتحقق هذا الشعور لدى الأفراد بزيارات القائد غير الرسمية ، واستغلال العطلات في اللقاءات الودية ، مما يوثق معرفتهم بعضهم ببعض ويزيد روح الود ، يقول الإمام ابن المبارك : من كانت لأخيه المسلم في قلبه مودة فلم يعلمه فقد خانه .

لئن حكمت بفرقتنا الليالى . . . وراعتنا ببعد بعد قرب

فشخصك لا يزال جليس عيني . . . وذكرك لا يزال أنيس قلبي

وهذا لعمري أمر لا يتحقق إلا في ظلال الإسلام ، وقد تحدث علماء الإدارة الحديثة عن أهمية ولاء الأفراد بعضهم لبعض ، من مظاهر التعاون ومن حسن العلاقات والامتزاج بالحب والاخلاص ، ولكن هيهات أن يتحقق ذلك لقلوب خلت من الإيمان ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ﴾ وهذا مثال من فيض زيارات النبي ﷺ لأفراده ورجاله ، عن أبي داود

عن قيس بن سعد رضى الله عنهما قال : زارنا النبي ﷺ في منزلنا فقال : « السلام عليكم ورحمة الله » فرد أبى رداً خفياً فقلت : ألا تأذن لرسول الله ﷺ ؟ فقال : ذره حتى يكثر علينا من السلام ، فقال ﷺ : السلام عليكم ورحمة الله » فرد سعد رداً خفياً ، ثم قال ﷺ : السلام عليكم ورحمة الله » ثم رجع فاتبعه سعد فقال : يا رسول الله إني كنت أسمع تسليمك وأرد عليك رداً خفياً لتكثر علينا من السلام ، فانصرف النبي وأمر سعد له بغسل فاعتسل ثم ناوله ملحفة مصبوغة بزعفران فاشتمل عليها ، ثم رفع يديه وهو يقول : « اللهم اجعل صلواتك على آل سعد » ثم أصاب من الطعام ، فلما أراد الانصراف قرب له سعد حماراً قد وطأ عليه بقطيفة ، فقال سعد : يا قيس اصحب رسول الله ﷺ فصحبته ، فقال لى : اركب معى فأبيت فقال : « إما أن تركب وإما أن تنصرف » فانصرفت ( جمع الفوائد ٢ / ١٤٣ ) .

ومما يحقق الشعور بالانتماء ، ويرفع الروح المعنوية ، أن يتكرر القائد مشروعات مشتركة ، يعمل فيها الأفراد ، كمشروعات تجميل المبنى . أو تنظيف مسجد أو قافلة دعوة أو عمليات تنظيف ... إلخ

ومن مشروعات النبي ﷺ المشتركة ، اشتراكه عليه السلام مع أصحابه في بناء المسجد بعد الهجرة يحماون اللبنة والأحجار على الكواهل ، ويروحون عن أنفسهم بهذا الغناء :

اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة .. فاغفر للأتباع والمهاجرة

ويلهب حماسهم رؤيتهم النبي ﷺ ، يعمل معهم كارهاً أن يتميز عليهم فيقولون :

لئن قعدنا والرسول يعمل .. لذلك منا العمل المضلل !!

ومن المشروعات النبوية كذلك اشتراكه ﷺ ، مع أصحابه في حفر الخندق ، يقول البراء بن عازب كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى اغبر بطنه وهو يقول :

والله لولا الله ما اهتدينا .. ولا تصدقنا ولا صلينا

فأنزلن سكينه علينا .. وثبت الأقدام إن لاقينا

إن الألى قد بغوا علينا .. إذا أرادوا فتنة أئینا

## ٢ - الشعور بالأهمية :

\* فى عالم النفس : كل فرد يريد أن يكون شخصاً مهماً وأن يكون أحسن قليلاً من سائر الناس ولذلك فالاعتراف بالجهود إحدى صور الشعور بالأهمية ويشترط أن يكون صادقاً ويوجه لمن يستحقه ومثال ذلك الثناء فهو أسلوب مهم من أساليب الإثارة ( راجع الدعوة المؤثرة جـ ١ ) .

\* وللحصول على ثقة الأفراد واحترامهم لقائدهم ، عليه مشاورتهم قبل الإقدام على أى عمل ، والاهتمام بآرائهم بل ويجعلها موضع التنفيذ ، فالإنسان يشعر بالرضا حين يعتنق الناس رأيه .

\* أن يصفى القائد لكل ما يهم الأفراد ويشغل بالهم سواء كان ذلك مشكلات شخصية أو عائلية أو فى العمل ، فليس الأفراد العاملين فوق البشر ، فإنهم يعانون مما يعانيه سائر الناس ولو ارتفع شأنهم فى عملهم ، وفى علم النفس : [ كل فعل يحدث لنا بالنسبة لأى موقف معين يتأثر بمجموع خبراتنا ] لذلك فتأمين حياة بلا مشاكل خارج العمل من أولى واجبات القائد لأفراد المجموعة ، وهم فى حاجة إلى شخص يتحدثون إليه ، فليكن قائداً من هذا الطراز الحى ، وذلك بسهولة الاتصال به فى أى وقت ، وأن يكون شديد الحساسية بمشاعر الآخرين . وإذا كان لا يتوفر الجانب التوجيهى لدى بعض القادة ، فإنه ليس بالطبع جميع القادة موجهين ، فبالإمكان تحقيق التوجيه بالخطوات التالية :

— الاستماع أولاً ولا يستعمل قائداً سلطته أو ينصح أو يبادر بالإخبار عن فعل أو عمل يقول أبو حاتم : الواجب على العاقل أن لا يغالب الناس على كلامهم ولا يعترض عليهم فيه لأن الكلام وإن كان فى وقته خطوة جليلة فإن الصمت فى وقته مرتبة عالية .

— الإصغاء يكون فى صبر وود مع الفهم ، ولا تتفاضى عن أى مشكلة مهما كانت تافهة لقول أبو الدرداء : لا خير فى الحياة إلا لأحد رجلين : منصت واع أو متكلم عالم .

— الثناء على الذين يحسنون عرض الحقائق ، والإفصاح عن شعورهم . وكما قيل :  
دع رجلك يشتكى إلى آخر لحظة عنده فربما كلامه ينهيها .

— لا تتسرع فى حل المشكلة من لقاء واحد بنصيحة مثلاً ، ولا تحاول معرفة المشكلة

فقط ، بل حاول أن تمر بالمقابلة دون أن تنتهى بحل على الإطلاق ، حتى تعرف الحقائق كاملة .

— لا تقم بالوعظ لأن ذلك يزيد التوتر الذى جاءك الفرد من أجل إنهائه .

### ٣ - الشعور باحترام النفس :

فرق شاسع بين شعور الفرد بأنه ( يعمل عندك ) أو أنه ( يعمل معك ) ، لذلك فإذا أردت أن تزيد من الروح المعنوية لأفرادك اجعلهم يشعرون باحترامهم لأنفسهم ، بأن تحقق مبدأ : أن ( يعمل معك ) فالفرد ليس ماكينة تحركها كيفما شئت : فإنه لا تنطلق طاقات المجموعة إلا إذا حقق القائد ( السيطرة مع ) وليس مبدأ ( السيطرة على ) .

### ومن طرق ذلك :

— اجعله يشاركك فى رسم الخطة ، ولا تجعل دوره فى انتظار التعليمات والأوامر التى تصدر له ، وتكون واجبة التنفيذ ، فالمشاركة تشعره بأن العمل عمله .

— أن تكون مرناً فى التنفيذ ، بمراعاتك للموقف فإن ذلك يزيد من الشعور باحترام النفس والتوجيه الذاتى .

— الحد من القوانين واللوائح والتعليمات ، إلى الحد الأدنى حيث أن التوجيه الذاتى من أدلة نضج الجماعة .

### ٤ - الشعور بالعدل :

\* إشعار الأفراد بالعدل فى معاملتهم ، يرفع من روحهم المعنوية سواء كان فى تقدير الجهود أو الكفاءة أو المرتب فى بعض المؤسسات .

\* من الخطأ أن ينتشر مصطلح « صاحب المدير » ، بمعنى تخفيف العبء عليه دون غيره ، مهما كانت علاقات القبول والمودة أو الاستحسان متوفرة ، وبذلك ينسف المثل القائل : يا بخت من كان المدير صاحبه .

\* من المقترح إنشاء لجنة مختارة لرعاية مصالح الأعضاء ، ووضع برامج تدريبية للأعمال الجديدة عليهم ، وإشعارهم دوماً بأنهم يسهمون بجهد ويحققون تقدماً ، كل

ذلك يزيد الثقة فى قدرتهم على أداء العمل .

### ج - كيف تهيئ ظروف عمل ملائمة ؟

المقصود بذلك : إيجاد بيئة صالحة ومناخ يشجع على النمو ولا يشبط النتائج فى توها ، ولا يكره الفرد على النمو السريع ، فالبيئة الصالحة تشجع على النمو المعتدل ولا يصبح هناك أصحاب صعوبات أو مشكلات ..

### ولتحقيق ذلك عليك بالوسائل التالية :

\* إثارة الرغبة فى القيادة لدى الأفراد ، لا شك أن كل هيئة أو مجموعة معرضة لأن تكون مهمة شاغرة لأى سبب من الأسباب ، ولا تنفع هنا كما يقولون « سياسة هرش الرأس » بمعنى الحيرة أو سياسة « وردة يا وردة » بمعنى الاختيار العشوائى ، وإنما يحتاج الأمر إلى الماهر البصير الذى استغل كل فرصة لحث رجاله على إظهار ما يمكنهم عمله ، وحين يسمح الوقت لشغل المهمة لن يكون أمامه إلا اختيار أفضلهم تأهيلا لأنهم قد تلقوا التدريب والاختيار المناسبين .

\* الاهتمام بتوفير أماكن العمل الملائمة وتزويدها بوسائل الراحة ، وتوفير المواد اللازمة للعمل ، مع تعضيد موقف الأفراد من قبل الإدارة ، بأن يعاونهم القائد التنفيذى ولا يذنبهم .

\* الحرص على أن يعمل أفراد المجموعة فى ظروف صحية آمنة ، وهذا أمر أساسى لكى يتحقق عمل القائد ، وإن لم يهتم به قائدنا فمن غيره ؟

### د - كيف تجعله ، يشاركك فى اتخاذ القرار ؟

هذا الأسلوب يضمن لك الكثير من الفوائد ، فهو يجعل الأفراد يشعرون بأن القرار قرارهم وعليه يكون تحمسهم للعمل ، بل تشعرهم بأن العمل عملهم وبالتالي فعلمية التنفيذ تكون أيسر وأسهل ناهيك عن أن الاشتراك فى وضع السياسة أو اتخاذ القرار يجعل الأفراد يضطلعون بالمسؤولية . فتصبح العقبات والمشكلات قضيتهم وبالتالي فحلولا حلولهم ، يتعمق من ثم إحساسهم بالمسؤولية أكثر ولذا يطلق علماء الإدارة على المشاركة أسلوب « إلهاجة الأفكار » بمعنى أن المشاركة الشاملة من جانب أفراد المجموعة ،

فى تخطيط وتنفيذ عملهم ، تمكنهم من تكريس كل ذكائهم فى العمل .  
والخطوات العملية لتحقيق المشاركة فى العمل :

١ - تحقيق مبدأ اللامركزية فى العمل ، فإن من مزاياها تنمية الشعور بالمسؤولية والسرعة والمرونة فى الأعمال المحلية ، وتنمية القدرات والمهارات القيادية للأفراد ، وكل ذلك يجعلهم شركاء فى العمل ، وإن خير من حقق هذا المبدأ العملى هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب فهذا أبو عبيدة يستشير فى دخول الدروب خلف العدو ، فكتب إليه عمر يقول : أنت الشاهد وأنا الغائب والشاهد يرى ما لا يرى الغائب وأنت بحضرة عدوك وعيونك يأتونك بالأخبار فإن رأيت الدخول إلى الدروب صوابا فابعث إليهم السرايا .

وهذا معاوية والى عمر على الشام يستقبله فى موكب ملوكى فخم أثار غضب الخليفة عمر ، واعتذر معاوية بأنه فى بلاد عدو ولا بد من هيئة السلطان ثم قال : إن نهيتى عن ذلك انتهيت .

وإن أمرتنى به أقمت عليه

فقال له عمر : إن كنت صادقا فإنه رأى لبيب

وإن كنت كاذبا فإنها خدعة أريب

لا آمرك ولا أنهاك

وكانه يفوضه فى الأمر ، فى أن يتصرف بنفسه حسب مقتضيات الظروف التى يعرفها هو .

٢ - تحقيق مبدأ الطاعة فى غير معصية ، وهى بهذا المعنى تعنى الإيجابية ، والتى لا تتوفر إلا فى نظام الإسلام ، وفى تصورى أنها تعنى كذلك أن يعمل القائد مع الأفراد لمساعدتهم فى أداء العمل ، وذلك يجعلهم بالضرورة يرجعون إليه فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ، مما يجعلهم يقومون بالعمل بل يقوى إحساسهم بأن العمل عملهم .

٣ - تحقيق مبدأ : « الحل الذى يروونه » ، فقد تعترض العمل الكثير من المشكلات ، ويطرح الجميع حلولاً ، ولكن من الذى ينفذ الحل ؟ أليس الأفراد !! إذن فاختيار الحل الذى يروونه أى بمعنى الحل الذى تتفق المجموعة عليه هو أكثر احتمالاً للنجاح والتنفيذ لأنهم هم الذين سينفذون الحل ، وقد دلت الدراسات أن الجماعات يزيد تعاونها إذا كانت القرارات تصدر باجماع الأراء لا بمجرد الأغلبية .

٤ - تحقيق مبدأ « مسؤولية الفرد أمام الجماعة » ، وذلك عن طريق إشراكه فى وضع البرامج ، ومشورته المستمرة ، وأن يكون التكليف ما أمكن من خلال لجان تخطيطية يشارك فيها ، وبذلك يشعر بأن المسؤولية وزعت عليه من الجماعة ، وليست أمام القائد المباشر له ، ومن فوائد ذلك أن يزيل الخوف من القائد ، ولا تظهر له نزوة ، والتكليف يكون أوقع لأنه مسؤول أمام الجماعة .

٥ - تحقيق مبدأ « توزيع الأعمال على من يحب » : ربما قد يعترض البعض أن هذا يتنافى مع تربية الفرد على كافة الأعمال التى يحبها والتى لا يحبها ، ولكن أليس من الأفضل أن يؤدى الأفراد أداءهم بمشقة أقل ؟ ولا يتحقق ذلك إلا بممارسة الأعمال التى يحبونها والتى توزع عليهم بمهارة من القائد لمعرفته الكاملة برجاله ، وأليس من فعالية الأداء أن يؤدى الأفراد الأعمال التى يرغبون فيها ؟ أما الأعمال التى يكرهون عليها أو يرغبون على فعلها فهى تؤدى بمشقة بالغة ، وتنسف مشاركتهم فى العمل .

\*\*\*

## ثانياً : الإدارة المؤثرة

إجمالاً :

أ - كيف تجعل الفرد راضياً عن العمل ؟

ب - كيف تدير اجتماعاً مؤثراً ؟

ج - كيف تدير دورات مؤثرة ؟

تفصيلاً :

### ( أ ) كيف نجعل الفرد راضياً عن العمل ؟

لكي نجعل الفرد راضياً عن العمل ، لابد من توفر عوامل الرضا ، وتحقيقها مرهون بمهارة القائد وبصيرته ، وهي :

١ - تحسين العمل :

( أ ) دور القائد لتحسين العمل بذل الجهد في توضيح الهدف ، وربط الأعمال دائماً به ، ومن أهم الوسائل في تحقيق ذلك ، أن يتوفر إرشاد الأفراد دائماً في أداء عملهم ، وإرشادهم ينقسم إلى أربعة أمور :

• المعلومات الجارية :

القائد عليه أن يحيط المجموعة علماً بأحدث المعلومات ، حتى لا يستقبلونها مشوهة فتؤثر على عملهم ، وهي بالطبع مدعاة إلى المصائب والمتاعب ، لأن ذلك رغبة في داخل النفس البشرية بأن تتعرف على كل ما يدور حولها خاصة مما له تأثير على العمل .



## • المعلومات التخصصية :

الغرض من ذلك التعرف على أفضل أسلوب دائم في العمل ، مما يعمل على تحسين إنتاج عمل المجموعة ، وتنمى اهتمامهم بعملهم ، ومسؤولية القائد ليست في تزويدهم الدائم بالجديد ، فهذا عمل ثاق ويستوعب منه جهداً ، وإنما يتحقق في التأكد أن طريق الحصول عليها سهل ومتوفر ، ثم في تشجيع التنمية الصحيحة لها .

## • المعلومات الخاصة بالأساليب :

يعمل القائد على تطوير الأساليب ، وتقديم كل معلومات جديدة ليصل برجاله إلى استعمال أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة ، ثم تطويرها مع مجموعته .

( ب ) دور القائد لتحسين العمل إعادة تنظيم العمل في وحدته ، وجعله دائماً يبدو في صورة مشرقة ، وتنظيم العمل يعنى تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف ، ثم ترتيب هذه الأنشطة في مجموعات يديرها الأفراد ، وليحذر قائدنا أمراض القصور التى يصاب بها تنظيم العمل من :

— عدم ملائمة الأفراد للأعمال أو عدم توافق الأعمال مع الأفراد .

— تغيير الأفراد لأن ذلك يعنى أزمة في العمل ، وتجربة في الشخصيات ، لا يتقدم بها العمل .

— اعتماد العمل على الاشخاص وليس على المبادئ والأسس وإعادة تنظيم العمل يجنى القائد ثمرات كثيرة منها: تحقيق أقصى طاقات لدى الأفراد، وتحقيق الاقتصاد مع السرعة فى الأداء ، وتقليل حالات الخلل والصعوبة والعقبات ، وأخيراً يحقق التنسيق بصورة سليمة ومقبولة .

— وإعادة التنظيم ينسف القائد الروتينية القائلة ، فقد وجد علماء الإدارة أن الموظفين الأكثر إنتاجية والذين يؤدون أعمالاً غاية فى الروتينية هم أقل رضاء بعملهم من الأقل إنتاجية وخلصوا إلى قولهم : عندما تكون الأعمال روتينية بدرجة كبيرة يبدو أن السأم واقتقاد الرضاء بالعمل تؤثر تأثيراً مضاداً للأداء والإنتاجية .

( جـ ) دور القائد لتحسين العمل وضع الشخص فى أفضل عمل له ، وهو ما يطلق

عليه الإداريون ( بالتسكين ) ، فقد أثبتت الدراسات التي أجريت أن أعلى نسبة انتاج كانت للقادة الذين يهتمون بأفرادهم بوضعهم في أفضل عمل لهم ، أما الذين يهتمون بالعمل فقط فإنهم يحتاجون إلى ضغط غير معقول من أجل تحسين الأداء ، فتقل الثقة بهم والاطمئنان إليهم ، وبالتالي ينخفض إنتاجهم لوجود نزاع دائم بين الإدارة والأفراد . ( أنماط جديدة في الإدارة ) .

ودور القائد ليس في تحقيق واحدة من الثلاثة ، وإنما بامتزاجهم معاً وتحقيقهم معاً ، وقد لخص بعض الإداريين خطوات تحسين العمل ، في تحديد المهمة ، ثم تفصيل المراحل ومناقشة كل مرحلة بنظام ، ثم تنقية المراحل وإدراج الأفضل بعد إلغاء التفاصيل واستبعاد الغير ضرورى ، ثم التنفيذ والممارسة ، ثم التقييم . ( المشرف الناجح ) .

## ٢ - مسؤولية الأفراد :

المسؤولية في العمل لفظ ذو مدلول محدد ، فهو يعنى حساب الأفراد لأداء واجباتهم ، والواجبات هى أنشطة الأعضاء التى يمارسونها ويؤدونها ، بمهارة القائد استعمال هذا العامل لإرضاء الأفراد عن عملهم أو عدمه ، ولجعله مؤثراً يعمل القائد على :

« تحاش الإشراف اللصيق الزائد أو المباشر ، يدع الأفراد يعملون فى حرية ، فيتعمق لديهم الإحساس بالمسؤولية ، وقد أثبتت الدراسات أن الإشراف المباشر يعمل على خفض الإنتاج ، أما إذا قام القادة بتوضيح الأهداف وما يطلب إنجازها من أعمال ، ويتركون لهم حرية العمل ، فيستطيعون ترتيب أنفسهم واستخدام أفكارهم وتجاربهم الخاصة فى النهوض بالعمل ، بالطريقة التى يرونها أصح ، وقد لخص أهل الإدارة<sup>(١)</sup> هذا بقولهم : الأفراد الذين يشعرون أنهم أكثر حرية فى وضع خطوات عملهم هم أكثر إنتاجاً من الذين يفتقرون إلى هذا الإحساس بالحرية ..

وعليه : فالرابطة القوية اليومية مع القائد + الحرية الكبيرة فى متابعة عملهم = أداء كبير جداً .

وهذه الحرية تكتسب من هذه العلاقة :

مهارات فردية + الدافع الناتج من التفاعل بين الفرد وإخوانه وقائده = حرية تؤدى إلى تحسين الأداء .

\* تحديد الأعمال الأكثر احتياجاً لمسؤولية الشخص ، لكي يؤديها بهذا التحديد ، ويتحاشى القائد المتابعة للصيقة أيضاً ، ووجد أنه إذا أردت أن تتحقق وتتأكد من نجاح الفرد ، فهناك عاملان مهمان : الأول : حجم المسؤولية التي يتحملها ، والثاني : تحديد مهامه بدقة .

\* استثمار مبدأ المشاركة ، فيكون القرار قرارهم ، وحلول المشكلات حلولهم فيتمتع بالتالي الإحساس بالمسؤولية . ( يرجع بالتفصيل إلى ص ١٠٣ ) .

### ٣ - إنجاز العمل :

إنجاز العمل ، ودفع الأفراد لتحقيق الأهداف ، وهم مقبلون على العمل سعداء ، عامل مهم من عوامل الرضا ، ولكي يحقق القائد هذا العامل التأثيرى فإنه يعمل على :

\* إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن أنفسهم ، وإظهار ابتكارهم وإبداعهم ، فيقبلون على إنجاز العمل ، ولكي ينمى القائد الابتكارية لدى أفرادهم ، عليه أن يعلم أولاً : أن تنمية الابتكارية ترتكن إلى عدة عوامل منها تهيئة جو يشجع على الابتكارية ومنها تحسين أسلوب العمل وطرقه ومنها إظهار القائد مقدرته على العمل ، وذلك لأن الابتكارية إنما هي حالة دائمة من التجريب .. ودور القائد يتلخص فى الآتى :

١ - معاونة الفرد على تكوين شعور واضح بالتوجيه ومثال ذلك مشاركته فى بناء أغراض المنهج .

٢ - زيادة استعداد الفرد لتجربة وسائل جديدة ، وذلك بتهيئة جو المرونة ، وبالعلاقة الوثيقة بالقائد ، وتنقية العمل من الخضوع لإطار واحد أو شكل واحد .

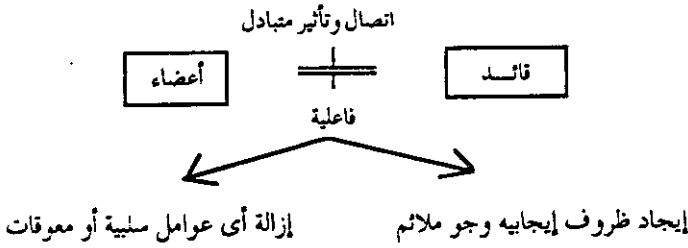
٣ - إعطاء الفرد ضمانات أكبر خلال عملية التغيير ، وذلك : بإزالة القيود التى تفرضها المجتمعات أو البيئة ، وبدفعه إلى التجريب فالدليل على التجربة هو تجربتها ، وعدم وضع مثل يحتذى به ويقلد أو يحاكي فقط ، ثم بتوفير المواد والوسائل المستخدمة ، وأخيراً تنمية الثقة بالنفس .

\* تشجيع الأفراد على الثقة بقدراتهم وممارسة الأعمال ، وبدفعهم ويقودهم بتوفير كل الوسائل المتاحة ، ولا يستعمل سياسة ( السياط ) أو ( ضرب الجياد ) ومن

الأفوان الفاشلة : أن الأفراد لا يتحركون إلا بالكرباج ...

وبتحقيق هذا العامل يحدث ما يعرف بالتكافل في الأداء ، وهو إحداث تفاعل وتأثير متبادل بحيث يشعر الفرد بالثقة في طاقاته وأن قدراته قد أحسن استخدامها فيقبل على إنجاز العمل .

وهذه الفاعلية قد تكون إيجابية أو سلبية ، والإنجاز الصحيح للفاعلية الإيجابية يبدأ من ضغط يشعر به الفرد على إنجاز العمل ، برغبة من نفسه ، فيتولد نشاط مستمر ، مما يؤدي إلى فاعلية القائد والأعضاء ، ثم فاعلية في أعمال الجماعة ، أما الاتجاه السلبي للفاعلية ، فإنه يبدأ دائما من ضغط من القائد على الأفراد ، أو ضغط على الأفراد من مصادر أخرى ، فيؤدي إلى انخفاض في النشاط ، وينتج عن ذلك مستوى أقل في فاعلية إنجاز أعمال الجماعة .



#### ٤ - التقدير :

– نعم .. يجب تقدير العمل الجيد دائما ، وأجدني في دهشة حينما يدور النقاش حول التقدير !! والنقاش مفاده . أن المبالغة والكثرة منه تؤدي إلى فقدانه أهميته .. وهذا حق .. ولكن لكي يمتنع – تفسيرا لذلك – الكثيرون من القادة من تقديم المدح مطلقا !!! هذا أمر عجيب .. وفي تصوري أن القضية في طرح هذا التساؤل .. ما أفضل الوسائل التي تجعل هذا المبدأ مؤثرا وفعالا ؟؟

١ – فورية التقدير : ولو في هذا القول الوجيز ، هذا عمل طيب ، والأفضل أن يكون في حضور زملاء من مجموعته .

٢ - اكتب التقدير : فوراً وصراحة ، مع التأكد بأن نسخة أرفقت بملفه الخاص ، إذا كان عمله من هذه الأنواع .

٣ - التقدير المناسب : بمعنى تناسب وسائل التقدير مع درجة الامتياز فى الأداء وهى متعددة ، قد تكون شهادة تقدير أو شكر ، أو مكافأة أو علاوة ، أو ميدالية أو زيادة فى المرتب ، أو ترقية إلى وظيفة أفضل يكون بالطبع مؤهلاً لها ... كل وفق طبيعة العمل ونوعه .

— هذا مع العمل الناجح ، فماذا يفعل القائد مع العمل الهابط ؟

قطعاً أسمعك تهتف .. إن العمل الهابط يستحق النقد ... ولكن البناء .. وإننى اتفق معك تماماً فى هذه الإجابة ، وذلك لأن رؤية العمل الهابط أسرع من العمل الجيد ، والنقد أسهل بكثير من المدح ، وهو الميدان الذى نتفوق فيه جميعاً ، ولكى يكون النقد بناءً فلا بد أن يكون :

- \* على انفراد ، وذلك لأنه يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه .
- \* بعيداً عن التوبيخ ، فمع أنه يريح القائد ولكنه يضعف رضا الفرد بعمله ، واهتمامه به ، وثقته بنفسه ، ولا يتوازن بحال مع هدف القائد فى جعل المجموعة تعمل بأقصى طاقة ممكنة .
- \* بادئاً بالأمور التى تحبها فى عمله ثم اعرض نقدك الذى لا تحبه ، واذكر له السبب دائماً .

\* فى أسلوب ودى أخوى بحيث يشعر بأنك تبغى مساعدته حقاً .

\* وأخيراً : لا تهاون فى النقد .. إذا احتاج الموقف - فإنه مدعاة للتهاون فى احترامك إلى حد معين ، يقول على بن أبى طالب كرم الله وجهه : ( ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء ) .

٥ - الترقى والتصعيد :

إذا تحقق هذا العامل ، فإن رضا الفرد يزداد ويتنامى وتبين أن السبب الرئيسى وراء عدم رضا الكثير عن أعمالهم كان يكمن فى عدم تصعيدهم أو ترقيةهم ، وحالهم كما

يقولون : محلك سر .. ولذلك فدور القائد يكون فى :

– تشجيع الأفراد لتحسين أنفسهم بالتدريب والترقى والمزيد من المسؤوليات وتزويده المستمر بالتجربة والمعلومات ( انظر بالتفصيل كيف تدير دورات ناجحة ؟ ) .

– تركية أفراد المؤهلين للتصعيد ، بأنهم بالفعل يستطيعون تحقيق المستوى المطلوب وتعليق آمال كبيرة على مستوى أدائهم ، وكن على يقين بأنهم لن يخذلونك ..

## ب – كيف تدير اجتماعاً مؤثراً ؟

تمهيد :

قبل أن نجيب على هذا التساؤل ، اسمح لى أن تتعرف أولاً : على أشكال الاجتماعات التى يمارسها القائد فى عمله وأهمها ثلاثة اجتماعات .. اجتماع المجموعة واجتماع اللجنة والاجتماع التنظيمى الموسع .

وقد أثبتت الدراسات أن أقلها فاعلية وأداء وتحقيقاً للأهداف اجتماع اللجنة ، وأن أكثرها تحقيقاً للأهداف وفى الأداء والفاعلية اجتماع المجموعة ، يليها الاجتماع التنظيمى الموسع .

ولسنا هنا بصدد التفصيل عن المقارنات بين الاجتماعات الثلاثة ، وإنما ما تخلص إليه هو كيفية الإدارة المؤثرة للاجتماع وكيف يأخذ القائد بأسباب ووسائل التأثير ، وأرى أنها مشتركة فى أى من الاجتماعات الثلاثة ، ولكن بالطبع يقل التأثير أو يكثر وفقاً لأولوية الاجتماع فى تحقيقه للأهداف .

لقد عدّ الإداريون مساوئ اللجنة ، وحذروا من التوغل والإكثار منها ، فهى تشجع عدم المسؤولية بين الأفراد ، وتسرى فيها عدم الدقة وقلة الحزم ، ناهيك عن أنها وحدة ذات شكل باهظة التكاليف لأن المرتبات أو المكافآت جماعية للأعضاء .

ولتحسين أعمال اللجان وضعوا شروطاً لعمل اللجنة الناجح أهمها :

١ – تحديد الأهداف الرئيسية : لأنه غالباً ما تكون اللجان غطاءً لفشل المسؤولين .

٢ – حصر الأهداف الداخلية : وذلك حتى لا تتدخل المصالح والهوى للأفراد .

٣- تحمل الأفراد للمسؤولية : لأنه غالباً ما يتهرب الأفراد منها فى اللجان .

٤ - الإدارة الفعالة النشطة : وليست السيطرة أو السطوة .

٥ - الخبرة بطرق التنسيق المتبادلة : سواء كان عن طريق الاتصال المباشر للأفراد المسؤولين المختصين أو كعملية مستمرة أو فى المراحل الأولى المبكرة .

أما ثمار العمل فى المجموعات فقد لخصها أهل الإدارة<sup>(١)</sup> فى الآتى :

١ - قبول أهداف وقرارات الجماعة .

٢ - الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة

٣ - تنفيذ القرارات وبلوغ الهدف .

٤ - السلوك السوى الذى يؤدى إلى كسب وتقدير الأفراد .

٥ - اتساق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة .

وتتجلى مهارة القائد فى تحقيق الثمار السابقة عندما يعمل بروح الفريق مع مجموعته فكلما زادت مهارته فى استعمال طرق الفريق فى العمل زادت إنتاجية الأفراد ورضاهم بالعمل ، أما الاجتماعات التنظيمية ، فقد أوجدت الدراسات علاقات عجيبة حقاً بين نجاح القائد فى عمله وبين تكرار الاجتماعات أو ندرتها أو عدمها وذلك بسؤال الأفراد عن رضاهم عن الاجتماعات التنظيمية ، ورأيهم فى نجاح القائد فى عمله .

١ - النوع الأول ( الإجابة ) : نعم يحب القائد أن يتعرف على آرائنا ، ويتخذ إجراءً فى شأنها .

( نسبة من يقررون نجاح القائد فى العمل )

عندما تتكرر الاجتماعات	عارضة	نادرة
% ٧٤	% ٦١	% ٥٧

٢ - النوع الثانى ( الإجابة ) : لا هذا لا يحدث فى الواقع فإن الأمر لا يتعدى الحديث فقط .

( نسبة من يقررون نجاح القائد )

عندما تتكرر الاجتماعات	عارضة	نادرة
٢٥ %	٢٠ %	١٢ %

٣ - النوع الثالث ( الإجابة ) : لا إننا لا نجد استماعاً حقيقياً إلى آرائنا، وبالتالي لا تعقد اجتماعات البتة .

( نسبة من يقررون نجاح القائد )

لا تعقد اجتماعات
٣٩ %

تدل الإحصاءات السابقة على هذه النتيجة : ( قائد يهتم بأفكار وآراء أفراد ، وعلى استعداد للتصرف في ضوءها أسعد حالاً إذا استغنى عن اجتماعات المجموعة في مشاكل العمل ) تذكر أن نسبة من يقررون نجاح القائد في عمله مع ندرة الاجتماعات ٥٧ % وهي نسبة طيبة إلى حد ما .

ويبدو أن الرأي في أن أداء القائد له علاقة بعدد مرات عقد الاجتماعات التنظيمية لمناقشة ومتابعة مشاكل العمل ، لا سند له إلا أن الإدارة تقدر القادة بتكرار الاجتماعات .

وأخيراً إذا استطاع القائد حقاً أن يحقق العوامل التي ترتفع بالأداء في المجموعة ، من ولائهم بعضهم لبعض ، وتعاونهم ومشاركتهم كمسؤولية جماعية وليست شخصية ، وحبهم وإخلاصهم ، واحترامهم وشعورهم بالجد الواحد ، ورغبتهم في الحركة والإنتاج الفعلى ، مع شعور أقل بالإجهاد أو الضغط ، استطاع فعلاً أن تنهض المجموعة بعملها وتحقق مهامها على خير حال في حضوره أو غيابه ، وذلك غاية التأثير المرجو من القائد ، ونرجع مرة أخرى إلى سؤالنا : كيف تدبر اجتماعاً مؤثراً ؟



## الاجتماع المؤثر او كيف تدبر اجتماعاً مؤثراً ؟ الاجتماع الذى يحقق تأثيراً

\* هو الاجتماع الذى تكون فيه خطة العمل وجدول الأعمال ، من مقترحات الأفراد أنفسهم ، وليس الموضوعات التى تهم القائد ، وقد تكون مقترحات الأفراد تافهة ولكنها مهمة لأنها هى التى تهمهم .

\* لا يقدم القائد مقترحاته وموضوعاته عن موضوعات الأفراد ، ولا أن تكون لها الأولوية إلا باختيارهم ، حتى لا يكون الاجتماع خاصاً بالقائد ، أو خاصاً بالإدارة .

\* المقترح إنشاء لجنة تخطيط الاجتماعات خاصة التنظيمية ، وترد إليها الموضوعات من القائد والأفراد ، وتضع جدول أولوية .

\* تتكون لجنة التخطيط من الأعضاء أنفسهم ، ويفضل تغييرهم باستمرار ، لضمان استمرار الحيوية والتجديد .

دور القائد التأثيرى :

أولاً : إيجاد جو مرن :

والجو المرن الذى أقصده ، هو الجو الخال من الكلفة والتصنع ، ولكنه يتسم بالعمل ، جو تتحرك فيه مودة القلوب ، وتمتزج فيه الأرواح ، ولكنه لا يخرج بحال عن الجدول العملى المتفق عليه ، جو فيه الإنجاز مع الإيجاز ، وفيه النصيح مع الفصح ، فيه الحب مع النشاط والفاعلية . ولكى يصنع قائداً هذا الجو عليه أن :

١ - يكون لطيفاً مع أفرادهم من الأعضاء :

يظهر لهم المودة التى فى قلبه نحوهم ، يستعمل عينه وقسمات وجهه فى حرية لتفصح لهم عما يمكنهم من حب وأخوة : فالعين تنطق والأفواه ساكنة .

وإن من أعظم الأمارات على معرفة صحة الوداد أو سقمه :  
ملاحظة العين إذا لحظت فإنها لا تكاد تبدى إلا ما يضمر القنب من الود ، فالعاقل  
يعتبر : بالود فى قلبه ، وبالحب فى عين أخيه .

عيناك قد دلتا عيني منك على  
أشياء لولاهما ما كنت أدريها

يقول إبراهيم النخعي : « دلائل الحب تعرف فى الحب وإن لم ينطق لسانه » .  
واللطف رسالة شعورية مؤثرة ، قيل : بالحلم تكثر الأنصار ،  
وبالرفق تسخدم القلوب .

## ٢ - يرحب بأفراده بصدق :

إن الترحيب المصنوع ، لا يتجاوز الأذان ، ولو كان من معسول اللسان ، قال أهل العرفان :  
اجلس إلى من تكلمك جوارحه لا من يكلمك لسانه ، وإذا صفا القلب أثرت  
الكلمات فى قلوب الناس ، وإذا قسا وجفا زلت كلماته عن قلوب الناس ، كما يزل  
القطر عن بيض النعامة .

وإن امرأ لم يصف لله قلبه

لفى وحشة من كل نظرة ناظر

وكما قيل :

حُسن اللقاء يذهب بالشحناء ، ولين الكلام من أخلاق الكرام والترحيب بصدق  
هو ما دخل الأذن بغير إذن .

## ٣ - يتقبل ملاحظات الأفراد وآراءهم :

حسنة كانت أو قبيحة ، وكما قيل : زُلْ مع أخيك حيث زال ، قال أبو حاتم : خير  
الإخوان أشدهم مبالغة فى النصيحة ، وليست النصيحة إلا لمن قبلها ، ولسان النصيح  
فصيح ، فقد أوجب ذلك كله على القائد أن يقبل الملاحظة أو الرأى ولو كان  
مخالفاً لرأيه .

#### ٤ - يساعد على تعارف الأعضاء :

وذلك حتى يصل بهم إلى النفس الواحدة في الأجساد المتفرقة ، والتعرف يزيد من رابطة الأخوة

إن القلوب متى توحد رأيها

كانت له حصنا أعز منيعا

قيل لرجل صف لنا الأخوة وأوجز فقال : أغصان تغرس في القلوب ، فتثمر على قدر العقول .

والقائد البصير هو الذى يصل بأفراده إلى التلذذ بالاجتماع والاستمتاع بحضوره ، قال بعض الحكماء : الدهر ينقسم على ست لذات :

فأولها لذة نصف ساعة : الجماع

ولذة ساعة : الأكل والشرب

ولذة أسبوع : دخول الحمام

ولذة شهر : جماع البكر

ولذة عام : المنزل الجديد

لذة الدهر : ملتقى الأحباب

#### ٥ - يتيح الفرصة للخجول :

وذلك بدفعه بطريقة لا مباشرة إلى التحدث، وإلى المناقشة، إذا بدت منه إشارة للكلام أو إبداء رأى.

ولنا فى رسول الله ﷺ أسوة صالحة ، حينما استأذن عليه عمر فى منزله وهو مضطجع على فراشه لابس مرط عائشة ، فقضى حاجته ، بعد أن استأذن عليه أبو بكر وقد قضى حاجته ، وحينما دخل عثمان جمع عليه ثوبه وأخبر زوجته، فسألته عائشة: يا رسول الله مالى لا أراك فزعت لأبى بكر وعمر كما فزعت لعثمان ؟ فقال

رسول الله ﷺ :

« إن عثمان رجل حيّ ، وإنى خشيت إن أذنت له على تلك الحالة لا يبلغ إلى حاجته »

ونقف أمام قوله ﷺ « لا يبلغ إلى حاجته » فربما سكت ولم يرفع رأسه حياء من وجود عائشة رضى الله عنها ، أو حالة النبي ﷺ .

فساعده النبي ﷺ ودفعه إلى الكلام بتهيئة حال وموقف يزيل عنه الحرج فلا يتلعثم ، بل ينطلق يقضى حاجته ، وفى رواية الإمام أحمد رضى الله عنه أن عثمان قال :

ثم استأذنت عليه فجلس وقال : « اجمعى عليك ثوبك » فقضيت إليه حاجتى ثم انصرفت .

انظروا كأن عثمان رضى الله عنه يعدّد ما أزال حرجه : أولاً : تهيؤ النبي ﷺ له بالجلوس ، ثانياً : طلبه ﷺ إلى عائشة بالابتعاد وجمع الثوب عليها وهنالك تكلم وقضى حاجته ثم انصرف .

ثانياً : توجيه سير المناقشة :

قد يتوافر فى الاجتماع ، الأخذ بكافة الوسائل التنظيمية ، من خطة عمل وبرنامج وأولويات البنود وتوقيت ملائم ، ومع ذلك لا يحقق الاجتماع إنجازاً ، ولا يصل الأعضاء إلى اتفاقات ، وذلك لأن العبرة فى مهارة القائد التأثيرية فى توجيه سير المناقشة والذى نلخصه فى الخطوات التالية :

#### ١ - السير المؤثر للمناقشة :

من أهم الأمور المعاونة أن يحول القائد دون سيطرة أقلية على الاجتماع ، أو ينفرد البعض بالمناقشة ، فإنه بهذه الحيلولة يوجه السير لتحقيق أهدافه .

وعليه كذلك إتاحة فرصة الكلام للجميع ، فلا يقطع كلاماً ولا يتدخل شئ أحد من إبداء رأى أو المشاركة فى المناقشة بتعليق أو توضيح أو اقتراح .

وإذا اعترضته بعض أسئلة من الأعضاء أحالها إلى المختصين للإجابة عليها ، ولا يستأثر

بالرد ، وإن كان محاطاً بدقائق الموقف ، فإن ذلك أدعى للإقناع .

## ٢ - توضيح أسئلة الأعضاء :

فى بعض الأحيان لا يملك العضو اللسان الفصيح أو البلاغة فى العرض ، فىكون سؤاله طويلاً أو غير مفهوم ، وفى أحيان أخرى يكون السؤال معوقاً لسير المناقشة ، وهنا يجب على قائد الاجتماع أن يتدخل بالفاظ يلتقطها من سؤال السائل ، وبموافقه من المسائل ، بطريقة لبقة ماهرة ، بحيث لا يؤثر فى سير المناقشة .

## ٣ - يحول دون الخروج عن موضوع المناقشة :

ولابد لقائدنا من اليقظة الدائمة فى الاجتماع ، خاصة إذا أحس بأن الخروج بدأ يلوح فى سماء المناقشة ، عن الموضوع الأساسى ، وعليه أن يعود بطريقة لا يشعر الشخص الخارج بأنه أحل بسير المناقشة .

## ومن الطرق الفاعلية فى ذلك :

— عقب انتهاء المتحدث من كلامه ، يعيد القائد ذكر نقطة البحث الأصلية ، فىضمن اتصال المناقشة .

— يدكر القائد الآراء المؤيدة والآراء المعارضة لموضوع المناقشة الأصلية .

— يلتقط ما جاء فى كلام العضو ، له ارتباط بموضوع المناقشة ، فىصرح بأن ملاحظة العضو ترتبط بموضوعنا وتتفق مع بحثنا ، ويشير إلى ما قاله العضو .... ويفض الطرف بل لا يشير إلى ما جاء فى كلامه بعيداً عن موضع المناقشة .

— قول القائد : إن ملاحظة العضو تفتح لنا فرعيات جديدة ، تريدون أن نقتصر على الموضوع الأصلية أم نناقش النقاط الجديدة المتفرعة منه ...

## ٤ - تلخيص المناقشة :

من الأمور الطبيعية أن يعترى الاجتماع فترات من الملل أو حالات من الانفعال التى تسيطر عليه ، وعلى قائدنا أن ينتهز الفرص ، وبين الحين والحين يلخص الآراء وما وصلت إليه الأعضاء ، وهذا يتوقف على طول وقصر الاجتماع ، واستثماره للحالات المختلفة من

ملل أو انفعال أثناء الاجتماع .

### ثالثاً : المحافظة على النظام والهدوء :

ليس المقصود بالمحافظة على النظام ، أن يحول القائد الاجتماع إلى مجلس عسكري بحت ، أو إلى محاكاة فصل دراسي فيؤثر العضو السلامة ، والابتعاد عن مآزق لا قبل له بها ، وهذا المفهوم كثيراً ما يتوفر لدى الشخصيات الاستبدادية ، القليلة الثقة بقدراتها وامكاناتها ، وهذا موضوع آخر .

والمقصود بالنظام ألا تنتشر الضوضاء فيتحول الاجتماع إلى ضجيج ، ككلام اثنين في وقت واحد ، أو الانقسام في الرأي إلى معسكرين ، أو استئثار بعض الأعضاء بالحديث للاستحواذ على المناقشة ، كل ذلك يعمل القائد على وقفه ، والتذكير بالمعايير المتفق عليها لنظام المناقشة ، بأسلوب جميل ، متوخياً تنفيذ دور الأول والمهم من إيجاد جو لطيف فيه المودة والرفق والتعاون والإيثار . أما الهدوء فليس المقصود به ، الهدوء الزائد الذي يصل إلى السأم والتشاؤم ، والأعين التي تترقب الساعات ، حيناً ، وتغلق تارة أخرى ، وإنما أقصد أن يحافظ القائد على ألا يعكس جو الاجتماع أصوات خارجية فعليه اختيار المكان المناسب البعيد عن الضوضاء ، أو أي مؤثرات تؤثر على الاجتماع .

### رابعاً : متابعة الأعضاء :

- تساعد المتابعة القائد على القيام بدوره الفعال المؤثر في :
- منع كثير الكلام من الاستحواذ على الحديث أو المناقشة .
- دفع الحجول إلى الكلام ، إذا بدت إشارة منه بالمشاركة .
- شرح وجهات نظر الأعضاء وتسهيل سير المناقشة .
- إذا اختلف عضوان يحذر من الانقسام إلى معسكرين .
- عند الاختلاف يبرز نقاط الاتفاق أولاً ثم يركز المناقشة للوصول إلى اتفاق الجماعة على النقاط التي لم يتفقوا عليها .
- مراقبة الحالات الانفعالية للأعضاء ، والبحث معهم على أسبابها وعلاجها ، سواء

كانت عضوية أو نفسية .

– انقيام بمسؤوليته تجاه الجديد ، من الترحيب به ، وتعريفه بملائته ، وظروف العمل ،  
وشعاره بثقته بنفسه ، وشعاره بالفخر لأنه يعمل بهذا النوع من الأعمال .

### خامساً : دور التحليل الفعال للاجتماع :

من الأهمية أن يتعرف الأعضاء على فاعلية الاجتماع ، وذلك من خلال التحليل  
المستمر ، للوقوف على السلبيات والإيجابيات ، وخط التقدم أو التأخر ، وتحقيق الأهداف  
من عدمها .

ومن الطرق الفعالة فى ذلك استخدام السبورة فى التحليل ، أو الرسوم البيانية التى  
توضح ما يتطلبه السير الصحيح الناجح للاجتماع من تحقيق الخطة الزمنية أو مناقشات  
الأعضاء أو اتخاذ القرارات أو تدخلات القائد التى كلما قلت دل على سير ناجح ، وقد  
يقوم أحد الأعضاء بتدوين ذلك وتلاوته بين الحين والحين للوقوف على مدى نجاح  
الاجتماع .

## جـ – كيف تقيم دورات مؤثرة ؟

### تمهيد :

ليس مجالنا هنا أن نتحدث عن إقامة الدورات من ناحية برنامجها والتخطيط لها ،  
والإعداد المسبق ، أو المكان والزمان المناسبين ، ونوعية الحضور ، واللجان الخدمية والمعاونة  
، وإنما نريد أن نتفق على الوسائل التأثيرية الغائبة عن الكثيرين ، فقد يتوفر كل ذلك ، وتقام  
الدورة ، وتنجح ، ولا يستفيد الأفراد شيئاً ، ولا يخرجون بدرس واعى عملى ، وذلك  
لخلوها من الوسائل التأثيرية .

وليس بدعاً أن نشير إلى أهمية الوسائل التأثيرية وخطورتها ، وإنما ما يدعونا حقاً هو  
إدراج التأثير كعنصر جوهري من عناصر إقامة الدورات الناجحة ، حتى تحقق الدورات  
غاياتها ، فليس انهم أن تنجح الدورة . بنسب ما يتغير فكر وسلوك وعمل الأفراد نحو ما

خطط لهم ، وبالتالي يتنامى أداء وفاعلية ونشاط الجماعة ككل .

### أولاً : سياسة الدورات :

للتدريب ثلاث سياسات يعتمد عليها ، نشير إلى كل واحدة لنخلص إلى أفضل السياسات العملية لإقامة الدورات .

#### ١ - سياسة التعويم :

بمعنى تدريب الفرد عن طريق اكتساب الخبرة بغوصه في العمل ، وتعويمه بالممارسة ، وتلاحق الحركة بالحركة ، وهى سياسة معتمدة ولها أهميتها ، فى إعداد نموذج عملى ، له خبرات واسعة ، وممارسات ترشده إلى الصواب دائما .

ويعيب هذا النوع من السياسة ، انعدام الاقتداء بصاحب خبرة يرشد ويوجه ، وبالتالي فطريق اكتساب الخبرة يكون أطول ، وبمحاولات متكررة ، وتعظم الفردية بشكل ملاحظ إلا من رحم ربي ، ناهيك عن أن الغوص فى الأعمال دونما خطة وتنظيم مدعاة إلى الغرق ونعنى به حالات الإحباط من الإرهاق المتواصل التى تنتهى بالسأم والملل ثم التوقف أو الارتداد .

#### ٢ - سياسة التأسى :

بمعنى الاقتداء فى التدريب ، عن طريق شخص معين ذى خبرة وممارسة طويلة ، ومع توفر الإرشاد والتوجيه فى هذا النوع ، إلا أن مساوئ هذه السياسة تبرز فى نقل السلبيات والإيجابيات معاً ، وإلى تمجيد الشخص دون المبدأ ، وتقل الفائدة حينما يكون القدوة ذو نزعة استبدادية مهيمنة أو شخصية غير مرنة جامدة على أساليب ثابتة لا تتطور مع تغيرات الواقع .

#### ٣ - سياسة التخطيط المنظم :

وترجع أهمية التخطيط المنظم فى التدريب ، إلى جدولة السياسة ومنهجها ، وإلى اعتماده على إحتياجات الفرد ومتطلبات العمل واختيار أفضل الطرق فى التدريب ، ومن إيجابيات هذه السياسة احتواؤها على إيجابيات النوع الأول من سياسة التعويم أو النوع



الثانى من سياسة التأسى أو الاثنان معاً .

ومن ثم فإننا نقصد بإقامة الدورات ، اختيار النوع الثالث من سياسة التدريب ، من انتهاج التخطيط المنظم ، وعليه تختلف أنواع الدورات باختلاف الأهداف المراد تحقيقها فما أهداف وأنواع الدورات المؤثرة ؟

ثانياً : أنواع الدورات وأهدافها :

للدورات أهداف عامة نجملها فى إعداد الفرد أو القائد وتكوينه ، والذي يقوم على العمل والحوار والدرس من جانب ، وعلى رؤية النماذج المكتملة والأمثلة الجيدة التى تحتذى مما يقدمه القائمون على التعليم والتدريب فى الدورة من جانب آخر .

النوع الأول : دورة تكوينية :

بمعنى إعداد وتكوين الفرد ، وتهيئته لبذل أقصى جهد للحصول على أعلى إنتاج ، ومن وسائل هذا النوع :

- أهداف الهيئة وسياستها .
- عمل الهيئة وثمرات العمل فيها .
- كيفية تنظيمها ووضع درجات الأفراد .
- تاريخ الهيئة والأهداف التى حققتها .
- ظروف العمل الحاضرة والمستقبلية وقواعد السلوك .
- درجات الترقى والتصعيد فى الهيئة .

النوع الثانى : دورة تعريفية :

تدريب الفرد على كيفية القيام بعمله الخاص لتحقيق أعلى إنتاج فى أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف .

ومن وسائل هذا النوع :

- التعريف بمراحل العمل المناسب للفرد .
- كيفية تحقيق العمل وتحسينه وترشيده .

- وسائل وأساليب الأداء المؤثرة والناجحة .
- إعداد الباحث العلمى فى مجالات العمل المختلفة .
- تكوين الوعى والعمق فى مجالات العمل المتصل بقطاعات مختلفة .

### النوع الثالث : دورة حركية :

بمعنى مساعدة الأفراد لمسايرة الأحداث وصقل معارفهم بالتطورات والمعلومات والوسائل الجديدة لمنهم من الجمود ، وإن شئت أطلقت عليها دورة تطويرية تعمل على صيانة الأفراد والتجديد المستمر لهم ، والغرض من ذلك فتح الأبواب للتنمية الذاتية لدى الأفراد ، ومن وسائل هذا النوع :

- دورات إعلامية اقتصادية سياسية إدارية .... إلخ .
- دورات فى علم النفس والإرشاد النفسى .

### النوع الرابع : دورة تربوية :

بمعنى تدريب الأفراد على مهام أصعب ، ودرجات أعلى تصاعديا ، ليؤدى عمله بسهولة وثقة متزايدة ، ويطلق عليها دورات تنموية ؛ لأنها تحقق تنمية القدرات لدى الأفراد ولذا فإنها تحتاج إلى صاحب الاستعداد واستغلال الفرص .

ومن وسائل هذا النوع :

- دورات الاتصال والتأثير فى الناس .
- دورات القيادة وكيفية الإدارة .
- دورات لتنمية مهارات مطلوبة ( كالدعوة الفردية والعامه وكيفية الشورى ) .
- دورات فى تاريخ الهيئة أو المؤسسة ( الشقافى والاجتماعى والسياسى والاقتصادى والتنظيمى ) .
- دورات رياضية وفى الجندية والطاعة .
- دورات فى التيارات الموالية للعمل حتى يمكن التلاحم معها .
- دورات فى التيارات المعادية للعمل ( كالصهيونية والصليبية والإلحاد والعلمانية والانحلالية ) .

ثالثاً : مبادئ التأثير فى إقامة الدورات :

أولاً : رغبة الفرد فى التعليم قبل التدريب :

ونعنى بها رغبة العضو المشترك فى التعليم قبل التدريب ، وفى التربية قبل التأهيل ، وهذا أمر مهم فى حياة الأفراد ، ومع أهميته أراه غائبا عن الكثيرين ، ولذلك أجدنى أقف وقفة وجيزة لإلقاء المزيد من الضوء حوله .

التعليم الذاتى أو تربية الذات ، من المصطلحات التى انتشرت وصفاً لرغبة الفرد فى التعليم والتربية ، والتجاح فيهما مرتبط بتكيف الفرد مع البيئة أولاً ثم التحرر من ضغطها ثانياً بحيث يحتفظ بذاته أمام عوامل البيئة .

وليس المقصود بشمار هذه الرغبة تكوين نموذج متشابه بل على العكس ، إنها تساعد الفرد أن يستخلص شخصيته الخاصة وأن يحدد وجهة نظره الخاصة ، وأن يبنى طبيعته الخاص بمعنى :

– تمكين الفرد من أن يشعر ويريد وأنه صانع قراره .

– لا يمكن أن يحقق الذاتية إلا بالتعاون مع الآخرين .

وقد أثبت بعض الشبهات حول أهمية رغبة العضو فى التعليم منها :

الشبهة الأولى : هذا أمر مثالى لا يمكن تحقيقه !!

والرد : على هذه الشبهة التذكير بأن كل عمل فى هذا الوجود يتم على مراحل ولا يبلغ منتهاه فى يوم وليلة ، وإنما يحتاج إلى جهد وكلما كانت المراحل واضحة ومحددة كان السير صحيحاً وهكذا التربية فهى من أعظم الأعمال .

والشبهة الثانية : هل تتوقف الرغبة فى التعليم بعد بلوغ الهدف ولا داعى للفرد أن يتربى ؟ !

والرد : بالطبع لا .. وألف لا ... لأنه لا يوجد كائن تكون تكويننا كاملاً إلا المعصوم عليه وذلك لعدة أسباب واقعية :

١ – الحياة تستمر فى التطور .

٢ - يتغير الفرد فى نفسه بغير حد .

٣ - يناضل من أجل التكيف مع الحياة المتغيرة .

٤ - ومعنى ذلك عليه أن يتناع تربيته لذاته دون توقف .

**والشبهة الثالثة :** ما علاقة وأثر ضغط التربية الخارجية من وسائل الإعلام والبيئة وغيرها على تربية الذات ؟

**والرد :** تربية الذات إن كانت بمعنى أسلمة الحياة المتغيرة ومداومة الفرد على الالتزام الإسلامى وتطبيقه فى الواقع ، فإن التربية الخارجية أمام هذا المعنى تتوقف ويخمد أثرها شيئاً فشيئاً ، وذلك لسبب واحد : إرادة الفرد القوية فى تربية ذاته ورغبته الجامحة فى تحقيق التربية المستمرة .

والتربية المستمرة هى عملية تحصل فى ذات الإنسان عن طريق خبراته المتنوعة ، كيف يعبر عن ذاته ؟ ، وكيف يتجاوب مع غيره ، وكيف يستقى المعلومات من محيطه . كيف يحقق ذاته على مر الأيام ؟ يؤكد ذلك ما وصلت إليه دراسات علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس أن الإنسان كائن ناقص لا يتكامل إلا بالمشاركة فى العلم والتربية والمستمرة ، يقول على بن أبى طالب رضى الله عنه :

رضينا قسمة الجبار فينا

لنا علم وللأعداء مال

وإن المال يفنى عن قريب

وإن العلم يقى لا يزال

وأنشد شيخ الإسلام برهان الدين :

وفى الجهل قبل الموت موت لأهله

فأجسامهم قبل القبور قبور

وإن امرأ لم يحيى بانعلم ميت

فليس له حين النشور نشور

وقيل لابن عباس : بم أدركت العلم ! قال : بلسان ستول وقلب عقول . وقال الإمام أبو حنيفة رحمه الله : إنما أدركت العلم بالجهد والحمد والشكر فكلما فهمت ووقفت على فقه وكلمة ، قلت الحمد لله تعالى فازداد علمي .

وقد عد بعضهم التوقف عن التربية المستمرة والتعليم الذاتي عار على الإنسان فأنشد يقول :

فعار ثم عار ثم عار

شقاء المرء من أجل الطعام

يقول الإمام محمد بن الحنيفة رحمه الله : إن صناعتنا هذه من المهد إلى اللحد ، فمن أراد أن يترك علمنا هذا ساعة فليتركه الساعة .

ومما عده العلماء من واجبات المتعلم ألا يكون له فترة ( توقف ) فإنها آفة ، ومن أخلاقه ألا يشتغل عن طلب العلم بشيء آخر .

والتعليم الذاتي بمعنى رغبة الفرد في التعليم المستمر يتوقف على أمرين :

أولاً : القائد الماهر في تعليم غيره ، ومساعدة الأفراد على اكتساب الدافعية التي يغرسها فيهم منذ قدومهم ، وذلك عن طريق توفير كل ما من شأنه يجعل التعليم الذاتي مشرأ ، ( مكتبات - مراكز - قاعات مطالعة - بنك معلومات - وسائل أخرى ) .

ثانياً : الفرد المتعلم ومسؤوليته في تربية نفسه بنفسه ، وتعليم ذاته بذاته ، واستقاؤه للعلم من عدد كبير من شيوخ العلم ، وهذا ما رغب فيه الإسلام من توفر مدارس العلم وحرية تنقل المتعلم وتلمذته ، وهو ما يعرفه اليوم علماء التربية الحديثة بـ ( فن التلمذة ) .

وأخيراً :

أثبتت دراسات التربويين على أن أحسن أوقات التدريب الوقت الذي يشعر فيه بالحاجة إليه ، وأن الأفراد الذين أحسن تعليمهم يكونون جد فاعلين ، وأن التعليم الذاتي يتوقف على المعلم الذي يستطيع إثارة الإرادة على التعلم في تلاميذه .

## ثانيا : مناسبة الدورة لحاجات المتدرب :

لا تنفع هنا سياسات ملء الفراغ أو رفع التقارير أو استيفاء الديكور، ومن يفعل ذلك من القادة فإنما يعلن بنفسه عن فشله ، وظلمه في إهدار أوقات الجماعة والمتدرب معاً ، وهذا المبدأ أساسى فى إنجاح الدورات ، فقد يعلن المشترك أنها طيبة أو رائعة أو أنها أفضل الدورات ... ورغم ذلك فقد تفشل الدورة؛ لسبب واحد: لأنها لم تَف بحاجات المتدرب ، ولذا فإنه لم يتعلم منها درساً واحداً ....!! .

## ولكى تفى الدورة بحاجات المتدرب ننصح بالخطوات التالية :

- ١ - تحديد زمان الدورة ثلاثة أيام أو أسبوع أو أكثر ، لوضع برنامج جيد .
- ٢ - تحديد مستوى المشاركين من أفراد أو قادة حتى يتلائم البرنامج مع مستوياتهم فالتجانس بين المشاركين أساسى وأصيل فى الدورات .
- ٣ - تحديد مكان الدورة وإعداد ما يلزم من أدوات ومعدات ونشرات وأماكن للطعام أو المبيت حتى يمكن تنفيذ البرنامج بدقة .
- ٤ - الإعداد المسبق للمحاضرين وإعلامهم بموضوعاتهم ووقت المحاضرة وحسن اختيارهم .
- ٥ - إعداد صفحة تقويم الدورة توزع مسبقاً على المشاركين فى الدورة.
- ٦ - حسن اختيار الموضوع بحيث تكون الحاجة إليه ماسة ، حاجة الأفراد ، وحاجة العمل .
- ٧ - تناسب عدد المشاركين مع الجهد المبذول ، وأفضل عدد هو أربعون مشاركاً قد يقل قليلاً أو يكثر قليلاً .

## ثالثاً : بتوجيه وإشراف القائد :

## ومن الخطوات التنفيذية فى تحقيق ذلك :

- ١ - الاتصال بالمحاضرين والموجهين والزائرين قبل انعقاد الدورة للتأكد من حضورهم ، واختيار موضوعاتهم ، بالتنسيق مع قيادته ، ويفضل اجتماع بحضورهم معاً لو أمكن للتنسيق والمشاركة بأرائهم فى برنامج المحاضرات وتوزيعها عليهم .

٢ - حسن اختيار معاونيه فى أعمال الدورة ، ويحدد لكل منهم مهمته وطبيعة عمله ، ويتفرغ لذلك تفرغاً تاماً . ومن الأفضل أن يكون له : معاون فى التنظيم والإشراف والضبط مهمته : تنفيذ الجدول من حيث الزمان والمكان والتنقل والضبط .

وآخر فى انجال الثقافى ، مهمته : تنفيذ البرنامج الثقافى وإعداد القاعات والمناقشات والندوات وإدارة المحاضرات والحوار وأخذ الرأى والاقتراحات وجلسة التقويم .

وثالث فى الجانب الروحى مهمته : الإشراف والتنفيذ للجانب الروحى فى الدورة من الأذان والصلاة والرقائق والفتوى .

ورابع فى جانب الخدمات مهمته : إعداد الطعام والشراب وأماكن النوم والراحة وكل ما له صلة بهذه الأمور ومن الأفضل أن يعقد القائد اجتماعاً مع معاونيه قبل انعقاد الدورة للتفاهم فى طبيعة العمل وتوزيعه وتلافى أى صعوبات أو أزمات .

٣ - لضمان نجاح الدورة على القائد القيام بأمور ثلاثة فى غاية الأهمية :

أولاً : أن يجعل رديفاً أو نائباً أو احتياطياً لكل قائم بالعمل من معاونين له أو المحاضرين أو الزائرين أو الموجهين .

ثانياً : أن تحاط الدورة بالكتمان والسرية عن الأفراد غير المشاركين ، من باب استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان .

ثالثاً : أن ينظر فى تقارير من سبقوه فى إعداد دورات مماثلة فى الموضوع ، فيستفيد من خبرتهم ويتلافى الأخطاء ، ويبدأ من حيث انتهى إخوته فى هذا المجال .

٤ - من مهام إشراف القائد أن يعقد فى نهاية الدورة اختباراً للمشاركين فيها تحريراً ، بحيث تستوعب الأسئلة جميع موضوعات الدورة ، ومطالبة المشاركين بالإدلاء بآرائهم وأفكارهم .

ثم يعقد بعد ذلك جلسة تقويم للدورة إما بتوزيع الاستبيان الخاص بها ، أو المناقشة المنظمة من خلال الإجابة عن أسئلة يعينها أو إلقاء اقتراحات أو طلب كلمات من البعض أو توضيحات أو تعليقات أو خواطر .

#### رابعاً : التدريب للعمل تحت التوجيه :

ربما تطل عبر السنين والأزمان لحظات وكأنها محفورة في أذهان البعض ، وذلك لأنها خاطبت العقل والقلب والروح والنفس وملكت المشاعر والأحاسيس ، فأجبرت الذهن على التركيز ، لوقع الإنسان كله تحت هيمنة الموقف ، وكذلك يكون فعل التدريب العملى ، أو قل المواقف العملية التربوية ، والتي يتم إعدادها وتنفيذها تحت توجيه القائد ، فيحرك بمهارته وبصيرته كينونة المتدرب إلى استيعاب الدرس وتطبيقه .

وعن طريق المواقف العملية تكتشف الطاقات لاستثمارها ، وتظهر التميزات لتنميتها ، ولذلك فإن التوجيه المؤثر من القائد له دور خطير في تحقيق هدف الدورة من خلال الموقف العملى .

#### خامساً : التدريب مخططاً أى بطريقة منهجية ( منهجية الدورة ) :

ولكى يتحقق هذا المبدأ لأبد من استيفاء عناصره الأربعة :

##### ١ - التخطيط :

والمقصود به : العملية التى تتخذ لتلبية احتياجات الدورة ، فهو إذن مرحلة تفكيرية فى التنبؤ بالعوائق والإمكانات لتحقيق الهدف .

أما الخطوة : فهى ترجمة فعلية لنقل التفكير والتنظير فى التخطيط إلى نشاط تنفيذى مبرمج .

##### وخطوة الدورة تعنى تحقيق مقومات التخطيط :

أولاً : الهدف العام والهدف الخاص : فهو المحرك للأفراد لبذل الجهود وتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام والتكامل ومقياس لنجاح العمل ويسهل مهمة القائد التنفيذى .

ثانياً : السياسات والإجراءات لإقامة الدورة : فإن كانت السياسة هى مبادئ عامة تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف ، فإن الإجراءات هى خطوات تفصيلية محددة لتحقيق أهداف معينة .

ثالثاً : الميزانيات المطلوبة : وما هى إلا ترجمة الإجراءات على شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل .



## رابعاً: البرامج :

ويعنى بها الأنشطة التى يتحقق بها الهدف الخاص ، وتتم بجدول زمنى يحدد الوقت النسبى لاكتمال البرنامج ، وبرنامج الدورة اليومى يشتمل على :

- محاضرات وتعقيب وأسئلة وأجوبة يلقيها ذو خبرة .
- قاعة بحث ومناقشة حول موضوع من موضوعات البرنامج لمجموعات المدارس يديرها خبير فى هذا المجال .
- عرض لكتاب معد من قبل ومناقشته يديرها مسئول .
- تدريب عملى ونقد ما جاء فى البرنامج لتحقيق الهدف الخاص .
- جلسة تقويم ومحاسبة تسجل فيها السلبيات والإيجابيات .

## ٢ - الجدولة :

هى عملية تنفيذ البرنامج ، والمقصود بالجدولة ، جدول زمنى يحدد الوقت النسبى لأعمال البرنامج ، ويراعى فيه تحقيق الآتى :

١ - ملائمة الزمان لأعمال البرنامج : فالمحاضرات يجب أن تكون فى وقت نشاط المشتركين وحيويتهم ، وانتباههم ، وتجمعهم جميعاً ، ووقت المدارس فى وقت يسمح بإقامة المناقشة والحوار ويفضل أن يكون فى وقت الضحى ، ووقت البحوث يفضل أن يكون فى وقت تعقبه راحة طويلة مثل بعد الظهر أو بعد المغرب ، أو وقت المحاسبة فيكون آخر برامج اليوم أى قبل النوم .

٢ - تحديد الوقت الزمنى لكل عمل : بحيث لا يكون قصيراً لا يحقق الهدف ، ولا طويلاً يدعو إلى الملل ، وإعلام المحاضر بذلك للاستعداد ، والأفراد فى حلقات المناقشة ، والتقييد به بدقة وضبط ، أمر جوهري لنجاح البرنامج .

٣ - مراعاة أوقات الراحة : خاصة فترات النوم وعقب المحاضرات وبين أعمال البرنامج ووفق التعامل مع اليوم بشىء من المرونة أو مواجهة الطوارئ .

٤ - مراعاة أوقات الاستعداد : بحيث تكون كافية لاستيفاء المطلوب ، سواء كانت

استعداداً للصلاة أو انتقالاً لقاعة المناقشة ، أو التجمع للسحابة ، أو الانتفاذ إلى قاعات الطعام أو أماكن النوم .

#### ٥ - مراعاة أوقات للطوارئ :

بحيث تكون جاهزة لاستقبال ضيف ، أو توجيه من موجه ، أو نصيحة من مسئول فى أى وقت ، ويستحسن أن تكون فى فترات حرة يومية ، فى الأوقات التى يتوقع فيها الزيادة أو التفشي ، بحيث لا تؤثر على برنامج اليوم أو فترات الراحة .

#### ٣ - التنفيذ :

بعد التخطيط والجدولة ، يأتي دور التنفيذ ، وفيه يتم تحديد الأنشطة والأعمال وتنظيمها فى لجان ، والتنسيق بين الأنشطة والقائمين عليها ، وهو الوسيلة التى يحقق بها القائد هدف الدورة . ( انظر الخطوات التنفيذية لقائد الدورة ) ولتحقيق تنفيذ مؤثر يراعى القائد مع معاونيه ومعاونوه مع لجانهم ، قواعد التنظيم ، وأسلوب التوجيه .

#### أولاً : مراعاة قواعد التنظيم :

- ١ - تقسيم العمل : على شكل لجان تخصصية .
- ٢ - الربط والتنسيق : بالاجتماعات والمتابعة .
- ٣ - وحدة القيادة : عدم ازدواجية القيادة أو جماعيتها .
- ٤ - تدرج السلطة : مراعاة التسلسل الهرمى .
- ٥ - المركزية واللامركزية : بحيث تكون العلاقة مواءمة للبرنامج .
- ٦ - التفويض : حق التصرف للمعاونين واتخاذ القرار مع لجانهم .
- ٧ - المشاركة : لتعميق الاحساس بالمسؤولية من جميع المشاركين

#### ثانياً : مراعاة أسلوب التوجيه :

ولضمان التأثير يتواءم التوجيه مع قواعد التنظيم ، فهو أسلوب جميل فى التخاطب ، يتميز بالوضوح والسهولة ، وأن يكون هادفاً

ومفهوماً ، بحيث يترك للأفراد حرية التصرف والمبادأة واختيار السبل المؤدية للهدف ، سواء كان ذلك من القائد أو معاونين له مع أفرادهم .

#### ٤ - التقويم :

للتأكد من أن ما يتم إنجازه فى أيام الدورة المقررة ، هو مطابق لما تقرر فى الخطة الموضوعية ، وهو يتم يومياً أى فى جميع مراحل أعمال الخطة ، لأنها متداخلة ، وليست دورها يأتى فى الأخير .

#### وخطوات التقويم :

١ - وضع المعايير .

٢ - مقارنة الفعل بالمعايير .

٣ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

#### ومن وسائل التقويم :

١ - الاستبيان المكتوب فيه السلبيات والإيجابيات والاقتراحات .

٢ - المناقشة بطرح أسئلة على المشاركين تكشف مدى نجاح الدورة .

٣ - تعليقات أو توضيحات أو خواطر من أعضاء بعينهم لمعرفة آرائهم .

٤ - اختبار للمشاركين بحيث تستوعب الأسئلة موضوعات الدورة ، وآراء واقتراحات الأعضاء .

٥ - وسائل أخرى تبتكرها لجان التقويم بما يتلاءم مع أهداف الدورات .

\*\*\*

## ثالثا : الاتصال المؤثر

### نمهيذ : أهمية الاتصال وعنايه :

لا غنى عنه فى عمل أى هيئة أو منظمة ، وهو يعتبر من أهم عمليات الإدارة ، وإذا نجح القائد فى الاتصال ، ضمن تحقيق أهداف الجماعة ، وتحسين الأداء ، ومع هذه الأهمية ، فإنه ما زالت أجهزة الاتصال تشوبها عيوب خطيرة وعندما نتأمل فى إسلامنا نجد أن الأنبياء والرسل عليهم السلام كانوا يحرصون على الاتصال بينى آدم أو بالمؤمنين ممن اتبعوهم ، وكان الطغاة يخشون هذا الاتصال ، ويعملون على الفتك به ، إما بالتضييق على الأنبياء أو بعزل أتباعهم عن الرسل .

— وكل رسول كان مكلفاً بتوصيل كلمات الله إلى البشر :

﴿ ولقد وصلنا لهم القول لعلهم يتذكرون ﴾ ( القصص ٥١ ) ، ومشركوا مكة وكفارها اقترحوا على أبى طالب أن يمنع ابن أخيه — محمد ﷺ — من الاتصال بأتباعه وكان النبى ﷺ كقائد .. لا يترك مكانا فيه تجمع ، أو يمر به الناس ، إلا ذهب إليه ووصل للقوم رسالة الإسلام وجاء الإسلام وقد تكاثرت أواصر الاتصال وتوطدت ، فى الصلاة والحج ، حتى العطسة يعطسها المسلم ، تكون مناسبة للاتصال المتمثل فى الحمد والتشميت .

— ولذلك كان من الأولى ، أن يكون الاتصال من أخطر عمليات الإدارة ، وهو يعتمد على الأسس التالية :

١ — نقل المادة من المرسل إلى المستقبل المقصود .

٢ — استقبال المادة وتفهمها .

٣ — قبول المادة أو رفضها .

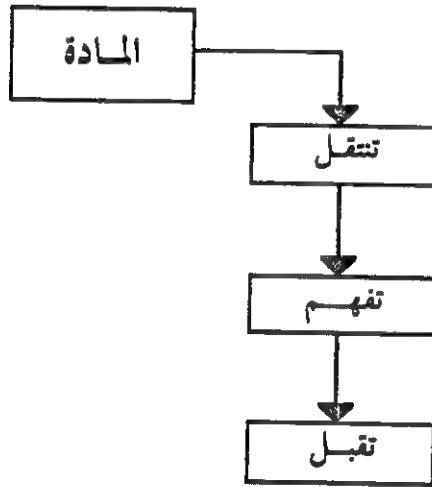
ونستقى من خلال هذه الأسس معنى الاتصال .

« أى الاتصال هو المادة التى تتقل من المرسل إلى المستقبل الذى يفهمها ثم يقبلها » .

أما المادة بالنسبة للقائد التنفيذى بمعناها الإدارى فهى :

تعريف المادة :

- المعلومات والحقائق المتعلقة بالموقف أو تحقيق الهدف .
- الأفكار والمقترحات والخبرات .
- المعرفة فيما يتعلق بالأهداف والسياسات والأفعال .



وعلى القائد مراعاة العوامل التى تؤثر فى المادة

وهى :

- ١ - جو أو ظروف الانفعال .
- ٢ - الولاء والعداء .
- ٣ - الأهداف والغايات .
- ٤ - الاتجاهات والاستجابات .
- ٥ - الشعور بالتقدير أو الإعراض .

## عوامل تدمير الاتصال الصحيح :

- ١ - اتجاهات معاكسة من جانب الأفراد.
  - ٢ - الإشراف الضاغط الغير معقول من المشرفين يمنعهم من رفع شكواهم ، وأن يكونوا في منتهى الحذر لعدم الثقة .
- ## عوامل النجاح :

- ١ - سهولة الاتصال بين القائد والأفراد .
- ٢ - استخدام الطرق الجماعية في الإشراف .
- ٣ - الولاء المتبادل والحب بين الأفراد والعاملين .

## عوامل الحفز التأثيرية :

- ١ - مراعاة دوافع الأمان .
- ٢ - مراعاة الابتكار .
- ٣ - مراعاة الدوافع الاقتصادية .

## مهارات الاتصال :

- ١ - المبادرة : القدرة على بدء الاتصال حين تظهر المشكلات ، إرسال المعلومات - ضمان التعاون - التجاوب .
- ٢ - السرعة : القدرة على المبادرة بالاتصال لأنها تعمل على انهيار الروتين القاتل .
- ٣ - المشاورة : القدرة على العودة إلى نفس الأشخاص وإثارة القضايا المرفوضة قبلاً بهدف الاقتناع والتوصل إلى حلول .
- ٤ - المرونة : القدرة على تطوير النمط الشخصي للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين ليعبروا عن رأيهم في حرية .
- ٥ - السيطرة : القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين بهدف عرض الأفكار والأراء والحصول على إصغاء ملائم .
- ٦ - القدرة على الإصغاء : القدرة على الصمت فالآخرون يحتاجون إلى مستمع جيد

ليعبروا عن مشاعرهم أو تقضوا الحساسة .

٧ - الحد الأدنى من الاجتهاد : القدرة على الاحتفاظ بالطاقت التفاعلية رغم كسل الآخرين أو محاولات الضغط والسيطرة .

\*\*\*

## الفصل الثامن

### فنون التنفيذ

#### أولاً : فن الإشراف

#### ١ - كيف تؤثر في أول اجتماع ؟

المشرف الجديد وخطوات التأثير في أول اجتماع :

كم هي نظرات التفحص والترقب التي ينتظر بها الأفراد قائدهم الجديد ، ونقطة البدء تدوم سلباً أو إيجاباً ، في نفس كل من القائد والفرد معاً ، ولذلك فمعرفة مبادئ بداية الإشراف للقائد ، تعتبر من أخطر الأمور الفنية التي لا يمارسها إلا البصير الماهر .

ويمكننا اختصار بداية الإشراف في أمرين :

الأول : التعرف على رجاله :

وهذا المبدأ أساس أولى ، يتعرف القائد على الرجال ، تصوراتهم وعاداتهم وثقافتهم ، وأسرههم ، وحياتهم الاجتماعية .. ليس بالطبع كل شيء وإنما الأشياء التي توفر للقائد الاستجابة تجاه إرشاده لهم .

الثاني : الحكم على الرجال :

وعلى القائد ألا يتسرع في الحكم على الرجال ، فالحكم على الرجال بالطبع ليس نهائياً ، فالإنسان معقد تركيباً ، واحتمالات الحكم النهائي عليه غير محتملة فالقائد لا يرى رجاله إلا ساعات من اليوم أو أيام من الأسبوع وليس معهم في باقي أوقاتهم .

والقائد التنفيذي عندما يباشر عمله الإشرافي ، يجتمع مع أفراداه في اجتماع غير رسمي ، وخطوات التأثير في الاجتماع الأول نجملها في الآتي :

١ - يبين أنه فرح بالعمل معهم ، وهم خيرة الرجال ، ليضمن بذلك سهولة التعامل معهم .



٢ - يتجنب كل ما شأنه ، يشعرهم بأنه يحب الشهرة أو الإعلان عن نفسه ، بل يلتزم بالتواضع .

٣ - يشعرهم بأن معاونتهم مطلوبة ومرجوة ، وأن البرنامج ليس برنامجاً ، بل هو برنامجهم ، وأنه جديد ويحتاج إلى معاونتهم الدائمة .

٤ - فن التعامل مع كبار السن والأكثر خبرة بإخبارهم بأنه يعتزم الاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم .

٥ - التأكيد على أن نجاح العمل وفعالية الأداء وتحقيق الأهداف يتوقف على تعاون الأفراد بعضهم مع بعض .

٦ - الاتصال بالقائد السابق ، وستمع إلى آرائه ، ويأخذ منها الفائدة والصالح فقد تكون متحيزة إما لعزله أو نقله .

٧ - يعمل على إزالة التوتر بين الأفراد إن وجد ، ويشعرهم بالأمان في العلاقات فيعلن لهم : أنه يتعامل مع أكفاء أقوياء ، وأن وظيفته وعمله خدمة لهم ، وأنه منسق للعمل وليس دكتاتورياً ، ويعمل مع الأيام على تحقيق ذلك ولا يتغير تغييرات فجائية .

ولكن من أين يبدأ ؟ ... وللإجابة على السؤال شرط لابد أن يتحقق ، وهو أن يكون فعلاً حقق مبادئ البداية ، ثم خطوات التأثير في التعارف الأولى ومن هنا يسهل عمله ، فيبدأ بالآتي :

- حل المشكلات التي تهم الأفراد ، بعد المهارة في اكتشافها وتحديد أولويتها .

- إطلاق مواهب الذين يعمل معهم ، والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم .

- التأثير ليس بالإيماءات والإشارات أو نبرات الصوت ولكن بأن يكون على حذر وحيطة للتأكد من أنه يقول ما يعنى ، ويعنى ما يقول .

## ٢ - كيف تعطى أول أمر ؟

إنها قاعدة قديمة ومستمرة ، تحدثنا عنها في الجزء الأول بالتفصيل ، ألا وهي « لا تعطى أمراً مباشراً » ، ولكن المشرف الجديد قد يواجه في أول أمر يعطيه غير مباشر أنه لم

يقابل بالطاعة ، ولم ينجح .. !! فماذا هو فاعل ؟ .. فليجرب أسلوب الاقتراح !!  
ولنفترض أن أسلوب الاقتراح لم يفهمه الأفراد ، فهل يتوقف عمل قائدنا ؟ لا ... فليجرب  
أسلوب الطلب !! لعلنا نضع مجموعة من الاقتراحات ، أمام قائدنا حتى لا يتوانى عن  
التمسك بأسلوب أول أمر له ؟ ! مهما كانت الظروف .. ونفترض أن أسلوب الطلب ، لم  
يفهمه كذلك الأفراد .. فماذا يفعل قائدنا إذن ؟؟ ليس أمامه إلا أن يضطر لاستخدام الأمر  
المباشر ، كل ذلك يتوقف بالطبع على طبيعة الموقف وشخصية الفرد .

### ٣ - كيف تتخذ أول قرار ؟

\* إياك من التردد ... فاتخاذ القرارات الحاسمة كما يقال أفضل بكثير من التردد  
الذى هو عرضة للضياع ... ، وربما يغفر لك الأفراد خطأ بين الحين والآخر ولكنهم  
لن يعذروا ترددك فى اتخاذ قرار حاسم .

\* حين يطلبون منك اتخاذ قرار فاتخذه فوراً .. قدر الإمكان - ولن تحيط بالطبع بكل  
الحقائق - ولكن يمكنك أن توازن بين الحقائق وتميز الأهم ثم اتخذ القرار وتمسك به ولا  
تردد وتوكل على الله .

\* لا تغير قراراً أخذته ، لتناسب أفكار شخص آخر مهما كان ، أو مجموعة بعينها  
مهما كان ثقلها ، فإن ذلك يضعف الثقة بك ...

### ٤ - كيف تحصل على أول مساعدة من رجالك ؟

من علامات الفشل ، للقائد الجديد أن يقوم بالعمل نيابة عن رجاله ، للتخفيف عنهم ،  
أو التأثير فيهم ، وإنما النجاح فى أن يجعلهم يقومون بالعمل ، ولكى يحصل على أول  
مساعدة من رجاله ، يتبع الخطوات التالية :

\* حكمة تفويض الآخرين ، فى التصرف واتخاذ القرارات ، والحكمة هنا تعنى : ينجزون  
العمل بالطريقة والأسلوب التى كنت تودها .

\* مشاركتهم فى العمل ، ومساعدتهم فى الأداء ، يجعلهم يرجعون إليك ويثقون بك .

\* الثقة فى رجالك يشعرك بالدفء الذى يلقيه قائد ممتاز مع مجموعة  
مخلصة مجدة كفاء .

## ثانيا : فن التعامل

### مع الأفراد :

#### ١ - فن التعامل مع الكسول

الكسول : قد يرجع الكسل عند الإنسان إلى سبب من الأسباب وهنا لا نطلق عليه كسولاً إنما يسمى بالرجل ذى المشكل ، وهو ما نفرد له حديثاً خاصاً ، وإنما الكسول الذى نعنيه هو البطئ فى طبعه ، الكسول فى نفسه وذاته ، ومع أن كسله يخضع لظروف وضغوط كثيرة من خارج نفسه أو من داخلها ، إلا أنه ليس بظاهرة موجودة عند الإنسان ، بل نادراً ما يوجد ، لحال الفروق الفردية بين الناس ، وإن كان السلوك الإدارى يقوم على فلسفتين : الأولى : أن الإنسان كسول لا يحب العمل ولا بد أن يعامله القائد وفق هذه الفلسفة ، والثانية : أن الإنسان يحب العمل خاصة إذا وجد الحافز والدفع من القائد . وإن كنا لا نسلم بإحداهما إلا أنهما صورتان قد تتوفر فى البعض دون البعض .

#### خطوات التعامل :

#### ١ - إشراكه فى لقاء للنقد الذاتى :

لأن النقد يحمل فى طياته اقتراح شئ أفضل ، والاقتراح البناء يحمل فى طياته مسئولية جعل المقترحات صالحة للتنفيذ . وطبيعة العلاج أنه يطول سنوات ، بيد أن الصبر وتقبل الفرد ، وتهيئة الفرصة للاشتراك بجهوده هى مقومات العلاج الصحيح .

#### ٢ - إمداد الأفراد بنشرات أو مقالات أو فصول من كتاب :

وتقديمها بأفضل الوسائل ، مثل المسابقات ، أو المناقشات ، أو الندوات المفتوحة ، كل ذلك يحفز الهمم ويشترط أن تكون عامة وإلا ظهر غرضها .

### ٣ - اشتراك الأفراد فى لجان وأعمال جماعية :

لأن التخطيط الذى تقوم به مجموعة متعاونة ، يلزم أفرادها بالعمل ، حيث لا يمكن إعفاء نفسه من العمل دون غيره ، من اللجان المقترحة ، لجنة رعاية الأفراد ، ولجنة التقويم الذاتى للأفراد ، ولجنة تخطيط المناهج إذا كان العمل من هذا النوع .

### ٤ - إلحاقه بمجموعة حيوية :

فإنه يسرى عدواها لجميع الأفراد ، حيث لا مكان لكسول .

### ٢ - فن التعامل مع عديم الأثر

عديم الأثر : قضيته الأساسية عزله عن الناس ، ولذلك فمجال التفاعل معهم معدوم ، وبالتالي لا يكتسب خبرات ولا تنمى مواهبه ، فليس له حضور ، حال غيابه أو حضوره ، فهو الغائب الغائب ، وليس بالحاضر الغائب ، فالبون بينهما شاسع ، فالحاضر الغائب ، الإيجابى الفعال الذى يحرص على ألا يعرفه أحد ، ولا يتفقده أحد ، وهو صانع الأعمال والجندى المجهول ، ذلك من أرقى صور التقوى المطلوبة فى الأعمال .

### خطوات التعامل :

- وضع برنامج اجتماعى للأفراد ، وإشراكه فى أنشطة تعمل على زيادة علاقته بالناس ، كالمعارض وفنون الاتصال بالجمهور وتحسين مهارات اجتماعية وإشراكه فى المواقف التمثيلية إن أمكن .

- إشراكه فى العمل التعاونى المتحرر ، لأن ذلك يزيد من علاقته بالآخرين .

### ٣ - فن التعامل مع القديم

القديم : القديم هو ذو الخبرة الطويلة بالعمل ، بغض النظر عن السن .

فليس القديم كل كبير السن فقط .

ولكن القديم هو من شهد تأسيس العمل .

ومر عليه القادة .

واكتسب مهارات العمل ، لممارسته الطويلة .

خطوات التعامل :

\* احترام خبرتهم والاستفادة من معلوماتهم ، والعمل الدائم على عدم نقدهم لشعور القيادة ، تهيئة الفرصة للمشاركة في أعمال تظهر فيها خبرتهم .

\* تبادل الخبرات بين القدامى والجدد ، وذلك لإشراكهم في الابتكارية وهو ما يعرف بالمشاركة في الأفكار .

\* دفعهم إلى التنمية ، عن طريق تجربة الجديد ، ليس للتغيير ، وإنما ليكون حكماً إذا نجح عنه تحسين في البرنامج فإنه بهذا الأسلوب يرى أن قدراته ما زالت محترمة ، هذا الاحترام هو أساس النمو المستمر المتصل .

\* النظر بعين الاعتبار إلى الصعوبات الجسمية ، ومراعاة ذلك في وضع البرنامج ، يزيد شعوره بمسؤولية تنمية القدرة في غيره .

\* الاهتمام بالجهد المبذول من الجميع ، صغاراً وكباراً ، وجدداً ، يعمل على تلاحم الأجيال وتقابل الحماس مع الحكمة .

\* عدم الاستهجان بأي فكره ، سواء لأنها قديمة ، أو لأنها حديثة جداً بمعنى لم تجرب من قبل ، بل العمل بالملائم من الأفكار دون معرفة مصدرها .

٤ - فن التعامل مع الاستبدادى

الاستبدادى : أعاذنا الله وإياكم منه ، فإنه دمار وخراب ، وتعرفه بطريقته مع أفرادهِ إن كان في موقف قيادة ، أو مع زملائه في المجموعة .

أولاً : مع أفرادهِ :

- يرفض السماح لهم بفحص أى شئ من جميع جوانبه !

- هو الذى يحلل الموقف ويخبرهم كيف يفكرون ؟

— لا يجعل فى متناول يدهم إلا جزءاً صغيراً من الحقائق !

**ثانياً مع زملائه :**

— يحاول استرضاء القائد ويسأله دائماً الرأى والتوجيه ، لحاجته إلى قيادة تقوم على السلطة .

— يضييق باتفاق اللجان ، أو مناقشتها فى اجتماعات موسعة .

— يرفض قبول المسئولية أمام الجماعة ، ويريد القائد أن يحدد له المسئولية بل ويأمره بذلك .

**خطوات التعامل :**

\* يفحص قائدنا أولاً وبكل صدق موقفه هو من الاستبداد والتسلط ، قد يكون الفرد متأثراً بالقائد إلى حد ما ، وذلك ليسهل العلاج .

\* إن كان قائدنا على غير ذلك ، فليفحص البرامج ، ويحدد السبب فى فشل تطبيقه لها ، بدءاً بالآتى :

— البرامج التدريبية على مواقف غير تسلطية .

— دورات الأفراد ليرى هل لاقى الأمر اهتماماً .

— هل استوفى من إرشاد الأفراد فى علاقاتهم داخل مجموعاتهم .

\* لا يلجأ قائدنا إلى القوة لإزالة الاستبدادية والتسلط عنه ، فالقوة لا تولد إلا القوة ، وتحول طاقته إلى مقاومة وتأمر .

\* يجب إثارة هذا الموضوع وبصراحة فى الاجتماعات ، وتعقد له دورات إرشادية ، وذلك إن وجد كظاهرة ، حتى لا ننضمخ أمراً فردياً يمكن علاجه .

**٥ - فن التعامل مع السلوك السيئ**

**السلوك السيئ :** المقصود بالسلوك السيئ فى العمل ، وهو من ارتكب كبائر العمل كالرشوة أو السرقة أو العصيان وما شابه ذلك .

## خطوات التعامل :

\* أولاً : يجب وقفه عن العمل ، وإبعاده تماماً عن مجال ممارسته لأى عمل يتصل بنظام المجموعة .

\* يذهب قائدنا إلى إدارته ، ويوضح لها الأمر ، فالعلاج هنا لا بد أن يكون مركزياً .

\* يذهب قائدنا إلى بيت صاحبنا ، ليتبع الخطوات التالية بإشراف الإدارة العليا خطوة خطوة :

- إذا رفض طاعة الأمر اعتبر ذلك عصياناً .

- الحسم مطلوب فى مثل هذه المواقف حتى لا تتفاقم .

- إذا احتاج الأمر إلى عقاب فليبلغه إياه بصراحة .

- تذكر أن هذه الحالات نادرة وغير مكرورة ، ولكنها إن وجدت تحتاج إلى علاج فورى ينهيها .

لقد وجد رسول الله ﷺ فى بردعة رجل ( هى المجلس الذى يلقي تحت الرجل ) وذلك عندما نزل قبيلته عقداً من جزع - غلولا - ، فأتاهم رسول الله ﷺ فكبر عليهم كما يكبر على الميت ( صحيح البخارى ٥ - البداية والنهاية ٤ / ٣٥٤ ) .

## ٦ - فن التعامل مع الرجل المشكل

الرجل المشكل : هو من تتفاقم مشكلته ومشاكسته فى العمل ويداوم عليها، يرى البعض أن خير علاج نقله إلى مكان آخر، ولكن هناك من يرى أن آخر العلاج الكى ، وأن هذه الحلول العتيقة لا يقدم عليها إلا القادة الفاشلون ، الذين لا يجابهون المشكلات ولا يتصدون لها .

## خطوات التعامل :

- اكسب ثقته بك أولاً .

- ابحث عن سبب العيب ، وينبه له ولك وللهيئة .
- ساعده فى رؤية عيبه .
- ابحث معه على أسلوب للعلاج ويفضل أن يقترحه هو .
- اتفق معه على أسلوب العمل وساعده وجدانياً بمدحه كلما كان هناك تقدم منه فى العلاج .

- إذا فشلت المحاولة الأولى قم بمحاولة ثانية ، وإذا فشل وتفاقم فاصبر ، وكن واضحاً ، واكسب تعاونه ، وإذا لم يحقق أى تقدم ، فامنحه تحذيراً بوقف ، كمهلة للإصلاح ، ثم انقله أخيراً إلى عمل آخر أو إلى هيئة أخرى إن لزم الأمر .

## ٧- فن التعامل مع المعارض

المعارض : المعارضة داخل المجموعة لها صورتان وهى أمر طبيعى ، معارضة عنيفة وأخرى هادئة ، الأولى : ظاهرة وواضحة ، والثانية : مكبوتة يظهرها عدم تعاون الأفراد ، وهى تختلف عن أحوال المعارضة الجماعية ، التى ناقشناها فى الجزء الأول ، فى أنها هنا حالات فردية .

### خطوات التعامل :

- ينبغى أن يتساوى لدى قائدنا تقبل المعارضة ، كما يتقبل الموافقة ، بنفس الروح والسرور .
- ينبغى ألا ينظر قائدنا إلى المعارضة على أنها إساءة شخصية ، أو النيل منه ، وعليه أن يدفع هذه الوسوس ، ويكون رائده حسن الظن برجله .
- يؤكد أن المعارضة النزيفة صفة مرغوبة ، ويعتقد فى ذلك ، وأن يكون فيه صادقاً ، وعلامة صدقه تظهر مع موقفه من المعارض .
- على قائدنا أن يدرك ، أن النمو والنضج قد ينتجا من المعارضة ، إذا تم استخدامها كدراسة ، وماهى إلا بمثابة نقطة بداية ، للوصول إلى اتفاق جماعى .



— إذا أراد القائد إجماع الرأي ، فلا بد من بناء البرنامج على جميع وجهات النظر ،  
التي توجد في الأفراد ، وإلا سيجعل المعارضين مترقبين دائماً لأوجه النقص ،  
متربصين للفرصة ، التي تتيح لهم النكوص والارتداد .

— يجلس قائدنا مع المعارض ليحدد أوجه الاتفاق ، ويبدأ من عندها ، فإن كانت  
في الوسائل ، فليجرب وسائله ، وإن كانت في الأسس ، فلا بد من المناقشة  
الريقة الهادئة حتى تتضح وجهات النظر .

— أن يكون هم قائدنا ، نمو المعارض والاستمرار في تربيته ، ولا يكون همه  
كسب جولات ، فالنار لا تكافح بالنار .

— على قائدنا لكي يحصل على اتفاق مع المعارض أن يتعد عن الآنى :

— أن يفقد سموه ووقاره بالدخول في معارك مع المعارض .

— الابتعاد عن الجدال لأنه يزيد من مقاومة المعارض .

— أن يتخذ قراراً يقوم على المصطلحات أو التصورات ، حتى يضمن قراراً  
بموافقة جميع الأفراد .

— أن يعمم الأمر ، فهو حالة فردية ، تعالج كحالة فردية ، وما ينجح مع فرد  
لا ينجح مع غيره .

وأخيراً :

على قائدنا ألا يجعل المعارض مشكلة ، وذلك بانتهاجه بناء روح  
الجماعة والتعاون بين الأفراد وإيجاد بيئة صالحة ومناخ تربوي يشجع على النمو  
المعتدل ، حيث لا يوجد أصحاب صعوبات أو مشكلات .

تم بحمد الله وتوفيقه 11

\* \* \*

## المراجع

- ١ - عناصر الإدارة - لندول أورفيك - ترجمة على حامد بكر مكتبة الثورة الإدارية بإشراف د . كمال دسوقي دار الفكر العربى ١٩٩٥ م .
- ٢ - المشرف الناجح - وليم فاندرسال - ترجمة د . عبد الهادى الجوهري وآخرون مكتبة الطليعة بأسوط مصر ط ١٩٧٨ م .
- ٣ - التعلم والتعليم - ارتر جورج هيوز - مدخل فى التربية وعلم النفس .  
إلى اج هيوز - ترجمة / حسن الدجيلى - عمارة شؤون المكتبات  
جامعة الملك سعود الرياض ١٩٨٢ م .
- ٤ - كيف نعلم الكبار - جمعية تعليم الكبار الأمريكية - ترجمة د . سعد عبد الحميد موسى الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٧٧ م .
- ٥ - القيادة - حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء - ليونارد سايلى ترجمة : كمال السيد  
مراجعة محمد عبد الله مؤسسة الأهرام ١٩٨٠ م .
- ٦ - الإدارة الجبرية - رولف هـ - وايلند ترجمة سيد كريم ط ١٩٨٠ م مؤسسة الأهرام التجارية - مصر .
- ٧ - أنماط جديدة فى الإدارة - رنسيس ليكرت ترجمة إبراهيم على البرلسى وزارة التعليم العالى سلسلة الألف كتاب - مؤسسة سجل العرب ط ١٩٦٦ م .
- ٨ - الإدارة ( المفاهيم الأسس المهام ) د . إبراهيم عبد الله المنيف دار العلوم ١٩٨٣ م بيروت - لبنان .
- ٩ - الإدارة فى الإسلام - د . أحمد إبراهيم أبو سن - مكتبة وهبة القاهرة ١٩٨٤ م /  
الدر السودانية للكتب - الخرطوم .

- ١٠ - نحو مدارس أفضل - كيميول واينز ترجمة - وضة محجوب مكتبة لانجلو  
انصرية ط ١٩٨٢ م .
- ١١ - التربية العامة - رونه أولبقير - ترجمة د . عبد الله عبد الدائم دار العلم للملايين  
١٩٨٦ ط السادسة بيروت - لبنان .
- ١٢ - سر التربية الناجحة - عبد اللطيف برى - دار التعارف للمطبوعات بيروت ط  
١٩٨٠ م .
- ١٣ - سبل تعليم الكبار - كولى مرثر - ثرمان وايت دار نهضة مصر للطبع والنشر  
القاهرة ١٩٦٨ م .
- ١٤ - سين وجيم عن مناهج البحث العلمى - مؤسسة الرسالة دار عمار - طلعت همام  
ط ١٩٨٤ م .
- ١٥ - فن التدريس - هربرت روكوهل ترجمة سعاد جاد الله دار الفكر العربى ١٩٨٤ م  
مراجعة الأستاذ محمد سليمان شعلان .
- ١٦ - تعليم المتعلم طريق التعلم - برهان الدين النزرتوجى - الفكر التربوى - وكالة  
المطبوعات الكويت ١٩٧٧ م .
- ١٧ - ابن خلدون - المقدمة - وكالة المطبوعات الكويت ١٩٧٧ م .
- ١٨ - المحلاة - بهاء الدين الهمداني العالمى - صاحب الكشكول - دار المعرفة -  
بيروت - لبنان بدون تاريخ .
- ١٩ - المدهش - لابن الجوزى - دار مروان - بيروت - لبنان ١٩٧٣ م .
- ٢٠ - روضة العقلاء ونزهة الفضلاء - للإمام الحافظ أبى حاتم بن صابر البستى ٣٥٤ هـ  
مطبعة السنة المحمدية القاهرة .
- ٢١ - تهذيب مدارك السالكين - لابن قيم الجوزية - دار المطبوعات الحديثة  
جدة ١٤٠٨ هـ .
- ٢٢ - تذكرة الدعاة - البهى الخولى - الاتحاد الاسلامى العالمى ط ١٩٨٣ م .
- ٢٣ - البداية والنهاية - لابن كثير - ط بيروت ١٩٦٦ م .
- ٢٤ - طبقات ابن سعد - ط بيروت ١٩٥٨ م .

- ٢٥ - أسس علم النفس الإجتماعي - د . مختار حمزه - دار المجتمع العلمي  
جدة ١٩٧٩ م .
- ٢٦ - كيف تكسب الثروة والنجاح والقيادة - ربل كارنيجي منشورات دار مكتبة الحياة  
بيروت - لبنان ١٩٨٠ م .
- ٢٧ - أدب الدنيا والدين - أبو الحسن الماوردي - منشورات دار مكتبة الحياة بيروت  
لبنان ١٩٨٧ م .
- ٢٨ - علم النفس المعاصر في ضوء الإسلام د . محمد محمود محمد دار الشروق  
جده ١٩٨٤ م .
- ٢٩ - لغات في فن القيادة ج - كورتوا - تعريب المقدم الهيثم الاتوبي المؤسسة العربية  
للدراسات والنشر بيروت ١٩٨٦ م .
- ٣٠ - حياة الصحابة - محمد يوسف الكاندهلوى دار القلم - دمشق تحقيق الشيخ نايف  
العباسي ومحمد على دولة ١٩٨٣ م .
- ٣١ - العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين - د . محيى الدين أحمد حسين دار  
المعارف - القاهرة ١٩٨٢ م .
- ٣٢ - الناس والأهم - بحث في أصول السياسة - لويس هال ترجمة - د . محمد فتحي  
الشنيطي مؤسسة سجل العرب القاهرة ١٩٥١ م .
- ٣٣ - فن قيادة الشباب - دورثي دوبرتي ترجمة إسماعيل صفوت دار نهضة مصر  
القاهرة ١٩٦٦ م .
- ٣٤ - آفاق جديدة في دراسة الإبداع - د . عبد الستار إبراهيم وكالة المطبوعات -  
الكويت ١٩٧٨ م .
- ٣٥ - مطارحات مكيا فيلى - تعريب خيرى حماد منشورات دار الآفاق الجديدة -  
بيروت ١٩٨٢ م .
- ٣٦ - القوى الخفية - فى السياسة العالمية - تأليف ل . فراي مراجعة البروفسور دتبي  
فاهى ترجمة العقيد محمد كمال ثابت دار الكاتب العربى بيروت -  
لبنان بدون تاريخ .
- ٣٧ - سيرة ابن هشام - ط - الحلبي / تحقيق : محمد محسنى الديسن

عبد الحميد ١٩٣٧ م القاهرة .

٣٨ - تاريخ الطبرى - ط دار المعارف - مصر ١٩٦٦ م .

٣٩ - الكامل فى التاريخ - لابن الاثير - ط المصرية ١٣٧٤ هـ .

٤٠ - أساليب الاقتناع وغسيل الدماغ - جى إى . براون دار الهدى - السعودية  
١٩٨٩ م .

\* \* \*

## الغـرس

### الصفحة

### الموضوع

٥	تقديم وإهداء
	أولاً : القيادة المسلمة مؤثرة
٩	١ - القيادة في الإسلام
١١	٢ - القيادة المؤثرة
١٤	٣ - أسباب التأثير في القيادة
١٦	٤ - انتقاء القادة وتمييزهم
٢٠	٥ - تدريب القادة على وسائل التأثير

### ثانياً : القائد المؤثر

#### (أ) أركان القائد المؤثر

٢٥	١ - أن يكون مريئاً
٢٨	٢ - أن يكون معلماً
٣١	٣ - أن يكون منظماً

#### (ب) صفات القائد المؤثر

٣٢	١ - الإيمان بمهمته
٣٥	٢ - معرفته برجاله
٣٦	٣ - المبادرة والإبداع
٣٧	٤ - القدوة والمثل
٤٤	٥ - الحزم والعدل

### ثالثاً : القيادة المؤثرة

المرحلة الأولى : كيف تضمن نجاح العمل ؟

٤٩	١- وسائل التأثير فى إصدار الأمر
٥١	٢- وسائل التأثير فى المتابعة
٥٢	٣- وسائل التأثير فى معاملة المخلصين
	المرحلة الثانية : التغلب على العقبات
٥٤	١- وسائل التأثير مع المتهاونين
٥٥	٢- وسائل التأثير مع المخطئين
٥٧	٣- وسائل التأثير مع المعارضين
	المرحلة الثالثة : التعاون مع القادة
٦٠	١- وسائل التأثير مع المعاوين
٦١	٢- وسائل التأثير مع القادة
	الجزء الثانى : القائد التنفيذى
	أولاً : مهمة القائد التنفيذى
٦٧	ماذا تعنى القيادة التنفيذى
٧١	مهمة القائد التنفيذى
	أولاً : التوجيه المؤثر
٧١	(أ) كيف تعمل على وضوح الأفكار فى الأذهان ؟
٧٢	(ب) كيف ترفع الروح المعنوية ؟
٧٦	(ج) كيف تهيب ظروف عمل ملائمة ؟
٧٦	(د) كيف تجعله يشاركك فى اتخاذ القرار ؟
	ثانياً : الإدارة المؤثرة :
٧٩	(أ) كيف تجعل الفرد راضياً عن العمل
٨٨	(ب) كيف تدبر اجتماعاً مؤثراً
٩٤	(ج) كيف تدبر دورات مؤثرة

### ثالثاً : الاتصال المؤثر

١٠٧ ..... أهمية الاتصال ومعتاده

١٠٩ ..... مهارات الاتصال

ثانياً : فنون التنفيذ :

أولاً : فن الإشراف

١١١ ..... ١ - كيف يؤثر في أول اجتماع ؟

١١٢ ..... ٢ - كيف تعطى أول أمر ؟

١١٣ ..... ٣ - كيف تتخذ أول قرار ؟

١١٣ ..... ٤ - كيف تحصل على أول مساعدة من رجالك ؟

ثانياً : فن التعامل مع الأفراد

١١٤ ..... ١ - فن التعامل مع الكسول

١١٥ ..... ٢ - فن التعامل مع عديم الأثر

١١٥ ..... ٣ - فن التعامل مع القديم

١١٦ ..... ٤ - فن التعامل مع الاستبدادى

١١٧ ..... ٥ - فن التعامل مع السلوك السيء

١١٨ ..... ٦ - فن التعامل مع الرجل المشكل

١١٩ ..... ٧ - فن التعامل مع المعارض

١٢١ ..... المراجع

١٢٥ ..... الفهرس

\* \* \*



---

رقم الإيداع : ١١٠٤١ / ١٩٩٤ م

---

I . S . B . N : 977 - 5339 - 16 - 2

---